

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Relações entre as dimensões culturais e a tipologia de gestão  
de pequenas empresas**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Thaís MingolelliBiondo

Orientada por: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2015



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Relações entre as dimensões culturais e a tipologia de gestão  
de pequenas empresas**

Thaís Mingolelli Biondo

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Engenharia de  
São Carlos da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Graduação em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando César  
Almada Santos

São Carlos  
2015

## **EPÍGRAFE**

“Navegar é preciso, viver não é preciso” - General Pompeu

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, meu irmão, meu namorado e meus professores, por serem as pessoas fundamentais na minha formação.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso busca encontrar as características das relações entre os perfis de dirigentes de pequenas empresas (Empreendedores e Operadores) identificados por Filion (1999) e quatro dimensões culturais (Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza, Masculinidade *versus* Feminilidade, Alta *versus* Baixa Distância do Poder e Individualismo *versus* Coletivismo) propostas por Hofstede (2010). Para isto, primeiramente é apresentado um estudo crítico sobre perfis de dirigentes de pequenas empresas e dimensões culturais e a interface entre estes dois conceitos. Questionário é elaborado como base na parte teórica deste Trabalho de Conclusão de Curso. Estudo de caso em uma pequena empresa é realizado com o objetivo de se identificar o perfil de um dirigente de pequena empresa e dimensões culturais da organização a partir da aplicação de questionários ao dirigente de pequena empresa e funcionários das áreas administrativa e operacional da empresa. Após levantamento e análise dos dados, conclui-se que na pequena empresa estudada, o perfil do pequeno proprietário é Empreendedor. As dimensões culturais predominantes na empresa são Coletivismo, Baixa Distância do Poder, Feminilidade e Baixa Aversão à Incerteza, nesta ordem de importância concluídas da pesquisa. Os dados encontrados e analisados no estudo de caso estão bastante coerentes com a análise realizada na revisão de literatura deste Trabalho de Conclusão de Curso.

**Palavras-chaves:** tipologia de gestão, pequenas empresas, dimensões culturais, perfil de pequenos empresários.

## ABSTRACT

This Bachelor's Thesis aims at finding the characteristics of the relationships between the small entrepreneurs' profiles identified by Fillion (Entrepreneurs and Operators), and the traits of four cultural dimensions proposed by Hofstede (2010), High *versus* Low Uncertainty Avoidance, Masculinity *versus* Femininity, High *versus* Low Power Distance and Individualism *versus* Collectivism. A critical study of small entrepreneurs' profiles and cultural dimensions is presented, as well as the interface between these two concepts, is presented. A questionnaire is prepared based on the theoretical part of this thesis. A case study in a small company is carried out in a small company aiming at identifying the profile of a small entrepreneur and the cultural dimensions of this organization based on the responses of the questionnaire given by the small entrepreneur and employees from the administrative and operational sectors of the company. After survey and data analysis, the conclusion is that in the small company studied, the smallholder profile is entrepreneur. The predominant cultural dimensions in the company are Collectivism, Low Power Distance, Femininity and Low Uncertainty Avoidance, in this order of importance, as concluded by the survey. The data obtained and analyzed in the case study are quite consistent with the analysis in the literature review of this Bachelor's Thesis paper.

Keywords: types of management, SME, national culture dimensions, small business profile.

## Lista de Quadros

<b>QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA CONFORME O NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	6
<b>QUADRO 2 - ESPECIFICIDADES DE PEQUENAS EMPRESAS</b>	7
<b>QUADRO 3- CLASSIFICAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS</b>	9
<b>QUADRO 4 - ATIVIDADES DO PROCESSO GERENCIAL DOS OPERADORES</b>	11
<b>QUADRO 5 - ATIVIDADES DO PROCESSO GERENCIAL DOS EMPREENDEDORES</b>	13
<b>QUADRO 6 - RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES CULTURAIS E OS PERFIS DE PEQUENOS EMPRESÁRIOS</b>	20
<b>QUADRO 7- QUESTÕES ABERTAS</b>	22
<b>QUADRO 8 - CARACTERÍSTICAS E QUESTÕES DE PESQUISA RELACIONADAS AOS PERFIS DE PEQUENOS EMPRESÁRIOS</b>	23
<b>QUADRO 9 - CARACTERÍSTICAS E QUESTÕES DE PESQUISA RELACIONADAS À DIMENSÃO DISTÂNCIA DO PODER</b>	24
<b>QUADRO 10 - CARACTERÍSTICAS E QUESTÕES DE PESQUISA RELACIONADAS À DIMENSÃO INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO</b>	25
<b>QUADRO 11 - CARACTERÍSTICAS E QUESTÕES DE PESQUISA RELACIONADAS À DIMENSÃO AVERSÃO À INCERTEZA</b>	26
<b>QUADRO 12 - CARACTERÍSTICAS E QUESTÕES DE PESQUISA RELACIONADAS À DIMENSÃO MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE</b>	27
<b>QUADRO 13 - QUESTÕES QUANTITATIVAS AO PROPRIETÁRIO E RESPECTIVAS DIMENSÕES AVALIADAS</b>	30
<b>QUADRO 14 – QUESTÕES QUANTITATIVAS AOS FUNCIONÁRIOS E RESPECTIVAS DIMENSÕES AVALIADAS</b>	32
<b>QUADRO 15 - RESPOSTAS OBTIDAS NAS QUESTÕES SUBJETIVAS</b>	36
<b>QUADRO 16 - PONTUAÇÕES PARA OPERADORES VERSUS EMPREENDEDORES</b>	37
<b>QUADRO 17 - PONTUAÇÕES PARA AS DIMENSÕES CULTURAIS</b>	37
<b>QUADRO 18 - ÍNDICE OBTIDO SOBRE O PERFIL DO PROPRIETÁRIO</b>	38



## **Lista de Figuras**

<b>FIGURA 1 - O PROCESSO GERENCIAL DOS OPERADORES.....</b>	<b>10</b>
<b>FIGURA 2 - O PROCESSO GERENCIAL DOS EMPREENDEDORES .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 3- ORGANOGRAMA DA EMPRESA A SER ESTUDADA .....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 4 - EXEMPLO DE QUESTÃO OBJETIVA.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 5 - EXEMPLO DE PONTUAÇÃO PARA DIMENSÕES OPOSTAS .....</b>	<b>35</b>

## Sumário

1	Introdução .....	1
2	Métodos .....	5
3	Perfis de Dirigentes de Pequenas Empresa.....	7
3.1	Particularidades das Pequenas Empresas .....	7
3.2	Classificação dos dirigentes.....	9
4	Dimensões Culturais.....	15
4.1	Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder .....	15
4.2	Individualismo <i>versus</i> Coletivismo .....	16
4.3	Alta <i>versus</i> BaixaAversão à incerteza .....	16
4.4	Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade .....	17
4.5	Críticas ao estudo das Dimensões Culturais .....	17
5	Dimensões culturais associadas aos perfis de dirigentes de pequenas empresas .....	19
5.1	Relações encontradas .....	19
5.2	Elaboração de Questionário.....	20
5.2.1	Questionário Subjetivo direcionado ao proprietário.....	21
5.2.2	Questionário objetivo direcionado ao proprietário.....	22
5.2.3	Questionário quantitativo direcionado aos funcionários .....	23
6	Estudo de caso em Pequena Empresa .....	29
6.1	A empresa .....	29
6.2	Metodologia de pesquisa .....	30
6.3	Resultados .....	35
6.3.1	Resultados do Questionário Aplicado ao Dirigente .....	35
6.3.2	Resultados do Questionário Aplicado aos Funcionários .....	37
6.4	Análise dos dados.....	38
7	Considerações finais.....	43
	Referências Bibliográficas .....	45

## 1 Introdução

Um estudo sobre cultura organizacional é importante, pois é necessário entender a fundo como os aspectos culturais podem influenciar no bom funcionamento de uma empresa. Em particular, pequenas empresas têm tido um crescimento considerável no cenário econômico mundial nos últimos anos (TERENCE, 2002) e suas relações com as diferentes culturas nacionais não foram exploradas.

Após a década de 1970, com a crise mundial, a participação das pequenas empresas no cenário econômico ganhou relevância, pois é fato que desde então, as grandes empresas estão enxugando suas estruturas (*downsizing*) e as pequenas empresas ganharam maior importância na economia (LONGENECKER et al., 1997). Nesse âmbito, é válido ressaltar que teorias organizacionais são essencialmente baseadas em situações de grandes empresas, o que significa que elas não podem ser estendidas a pequenas empresas, já que estudos mais recentes demonstram que elas possuem uma dimensão particular e diferente das grandes organizações e, por esta razão, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado (LEONE, 1999).

O estudo com enfoque em pequenas empresas tem sua importância destacada no sentido de que o pequeno negócio tem uma dimensão particular, diferente das grandes empresas (LEONE, 1999) e por isso, merece ser estudado em uma instância diferente.

É válido ressaltar que, em 2011, as pequenas empresas representaram 99% das empresas brasileiras empregaram 50% dos trabalhadores brasileiros e contribuíram em 27% do PIB nacional (SEBRAE, 2014).

No entanto, um assunto decorrente quando se fala em pequenas empresas são altas taxas de mortalidade. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP (2010), concluiu-se que, no Brasil, o índice médio de mortalidade dos pequenos negócios é de 27% até o primeiro ano de funcionamento, 37% até o segundo e 46% até o terceiro. Para Terence (2002), a falta de planejamento estratégico é um dos principais motivos que faz uma empresa compor esses índices. Isso pode se relacionar com a falta de literatura e diretrizes que foquem na pequena empresa diferenciadamente das grandes organizações,

já que pressupõe-se que o planejamento desses dois tipos de empresas deve ser feito de forma diferente.

Por isso, conforme Terence (2002), estudar as características típicas de pequenos negócios é fundamental para aumentar a competitividade destes, e consequentemente, contribuir para o desenvolvimento do país, lembrando que muitas vezes, as pequenas empresas não precisam de teorias e técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades.

Deve-se destacar ainda, que a pesquisa de pequenas empresas é dificultada pela existência de grande heterogeneidade entre elas (LEONE, 1991) e, por isso, existem diversos critérios (qualitativos, quantitativos e mistos) para defini-la, devendo ser utilizado o que mais se adequa aos objetivos do estudo.

Além disso, a pequena empresa apresenta particularidades vantajosas para a economia como a absorção de grande parcela de mão de obra (em contraposição com o achatamento das grandes empresas), introduz inovações (oferecendo melhores produtos e métodos de produção), estimula a competição, auxilia as grandes empresas (contribuindo com atividades que não são realizadas dentro das grandes empresas) e produz com eficiência (por apresentarem uma estrutura organizacional menor, são menos complexas) (LONGENECKER et al., 1997).

Dentro desse estudo de relevância, Fillion (1999) identificou dois tipos de proprietários de pequenas empresas: os empreendedores, que buscam crescimento contínuo e possuem visões as quais estão comprometidos; e os operadores, que apresentam sucesso apesar da empresa permanecer pequena e trabalham de forma, apenas a manter o padrão de vida. A partir desta taxionomia do proprietário de pequena empresa é possível perceber diferenças que podem ter relação com os diversos aspectos culturais.

Como referência para o estudo cultural de pequenas empresas, são analisadas quatro dimensões propostas por Hofstede (2001), uma vez que o estudo feito por ele tem conhecimento mundial e é amplamente utilizado na abordagem intercultural (KIRKMAN et al, 2006).As dimensões são: Alta *versus* Baixa Distância do Poder,

Individualismo *versus* Coletivismo, Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza e Masculinidade *versus* Feminilidade.

A Distância do Poder está relacionada com a medida que os membros com cargos inferiores aceitam e entendem que o poder seja distribuído de maneira desigual, já o Individualismo *versus* Coletivismo demonstram a forma com que os funcionários se sentem mais confortáveis, trabalhando em grupo ou individualmente. Na questão da Aversão à Incerteza, é analisada a inquietude dos membros da organização com relação a problemas e soluções que são imprevisíveis; a orientação de curto *versus* longo prazo trata do direcionamento organizacional ao se tomar decisões que tenham resultados imediatos ou não; por último, a relação Masculinidade *versus* Feminilidade trata a extensão em que a agressividade e o sucesso são valorizados, *versus* a preocupação com o próximo, compaixão e modéstia.

Desta forma, este trabalho visa relacionar as dimensões culturais de Hofstede (2001) com a tipologia de gestão de pequenas empresas relacionada com a orientação de crescimento *versus* a de não crescimento da pequena empresa caracterizada por Fillion (1999), para isso foram analisadas as características e particularidades de pequenos negócios como forma de buscar elementos que pudessem ser associados às dimensões culturais desses negócios. Essa caracterização foi feita baseada no estudo de diversos pesquisadores da área, através do estudo teórico, e confrontação entre teoria e prática.

A partir desse estudo, será possível identificar como as dimensões culturais influenciam na orientação de crescimento de uma empresa e quais as dimensões mais presentes.



## 2 Métodos

A primeira parte do estudo consistiu na revisão bibliográfica dos dois principais temas do trabalho: Pequenas Empresas, mais especificamente a classificação dos dirigentes e Dimensões Culturais de Hofstede.

Nessa parte do estudo, foram analisados os principais trabalhos que buscaram classificar as características do dirigente de pequena empresa, bem como as críticas feitas a essas classificações e a metodologia de classificação adotada para ser utilizada na pesquisa foi a de Fillion (1999), por ser a metodologia mais clara, moderna e única que leva em conta o sistema gerencial.

Para o estudo bibliográfico das dimensões culturais de Hofstede (2001) foram analisadas quatro dimensões (Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade, Aversão à Incerteza e Distância do Poder) de forma que as características mais relevantes fossem destacadas nessa pesquisa. A dimensão Orientação de Curto *versus* Longo Prazo não foi considerada nesse estudo por ter sido considerada, pela autora, a dimensão com menos distinção entre os perfis de dirigentes de pequenas empresas.

É válido ressaltar que o estudo realizado por Hofstede (2001) é um dos mais utilizados quando se trata de elementos culturais organizacionais, por isso ele foi escolhido nessa pesquisa.

Após a Revisão Teórica foi realizada uma análise crítica de conceitos teóricos, com o intuito de identificar possíveis relações entre os perfis de pequenos empresários, propostos por Fillion (1999) e as dimensões culturais de Hofstede (2001). Em seguida, foram relacionadas características que buscam visualizar temas concorrentes entre os dois pontos estudados para a criação de um questionário aplicável com o objetivo de entender melhor a interface entre tais temas, em um estudo prático. O questionário foi aplicado em uma pequena empresa e analisado para explorar a orientação de seu proprietário e quais traços das dimensões culturais estão mais presentes nessa organização.

Para a seleção da empresa, foi utilizado o critério quantitativo de número de funcionários, que classifica as empresas de acordo com o Quadro 1, por ser o menos subjetivo, com divisões mais claras e de maior facilidade de obtenção das empresas.

**Quadro 1 - Classificação da empresa conforme o número de empregados**

<b>Porte\Setor</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Microempresa	até 09	até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 até 49	de 20 até 99
Empresa de médio porte	de 50 até 99	de 100 até 499
Empresa de grande porte	mais de 99	mais de 499

Fonte: SEBRAE (2014, p.23).

O método de criação de questionário, de aplicação da pesquisa e de análise de dados serão descritos nos capítulos 5 e 6.



### 3 Perfis de Dirigentes de Pequenas Empresa

Este trecho do trabalho apresenta um estudo sobre as pequenas empresas, destacando as particularidades e as diferentes classificações que podem ser adotadas.

#### 3.1 Particularidades das Pequenas Empresas

Para o estudo de pequenas empresas, é necessário que se analise que elas possuem características, muitas vezes, bastante diferentes das grandes organizações e que são vitais para a economia (LEONE, 1991), como o perfil do fundador, a estrutura administrativa, a produtividade, o nível tecnológico, entre outras (TERENCE, 2002).

Para Leone (1999), as especificidades das pequenas e médias empresas podem ser estudadas em três vias: organizacional (relacionada à estrutura da empresa), decisional (relacionada às tomadas de decisões) e individual (relacionada ao comportamento do proprietário). O Quadro 2 apresenta as características identificadas, para cada uma das 3 vias.

**Quadro 2 - Especificidades de pequenas empresas**

Especificidades		
Organizacionais	Decisórias	Individuais
Pobreza de recursos	Tomada de decisão intuitiva	Onipotência do proprietário dirigente
Gestão centralizada	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoa física e jurídica
Situação extra organizacional incontrolável	Inexistência de dados quantitativos	Dependência ante certos empregados
Fraca maturidade organizacional	Alto grau de autonomia decisória	Influência pessoal do proprietário-dirigente

Fraqueza das partes no mercado	Racionalidades econômicas, política e familiar	Simbiose entre patrimônio social e pessoal
Estrutura simples e leve		Propriedade dos capitais
Ausência da atividade de planejamento formal		Propensão a riscos calculados
Fracas especialização		
Estratégia intuitiva e pouco formalizada		
Sistema de informações simples		

Fonte: Leone (1999, p 91-94).

Essa síntese de características, citadas no Quadro 2 ilustra bem diversas particularidades encontradas nas pequenas organizações. Há alguns aspectos mais marcantes em relação a elas, como por exemplo, a empresa é propriedade de apenas um indivíduo, ou de um pequeno grupo de empresários; o proprietário é quem toma as decisões (ainda que a empresa se profissionalize); a empresa é financiada com o capital do proprietário; não é dominante em seu setor de atuação; é restrita a uma área delimitada de atuação (PINHEIRO, 1996).

Para Migliato e Escrivão Filho (2004), como características dominantes na literatura, pode-se ressaltar a falta de capital de giro, falta de mão-de-obra especializada, falta de canais de distribuição e ausências de recursos e técnicas. Ainda é válido ressaltar que o pequeno negócio apresenta relação de dependência com as grandes organizações, de forma mais ou menos intensa (SOUZA, 1995).

### 3.2 Classificação dos dirigentes

Carland, et al. (1984) classificam os dirigentes entre proprietário de pequena empresa e empreendedor.

Suas diferenças são baseadas no objetivo, função e processo de gestão da pequena empresa, como mostra o Quadro 3.

**Quadro 3- Classificação de pequenas empresas**

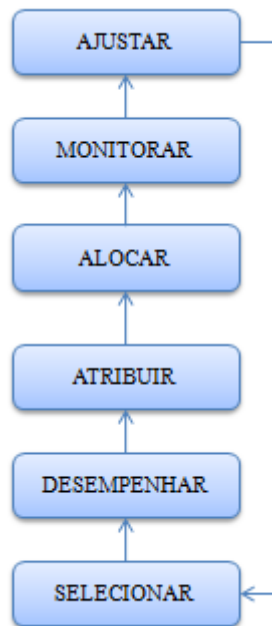
Proprietário	Empreendedor
.Estabelece e/ou administra um negócio	.Gerencia o negócio com objetivo de lucro
.Objetivo de atingir metas pessoais	.Comportamento inovador
.Negócio é a principal fonte de renda do proprietário	.Práticas de gerenciamento estratégico
.Empresa é a extensão da personalidade do proprietário	

Fonte: Adaptado de Carland et al. (1984,p.354-359)

Gartner (1989) afirma que cada indivíduo deve ser analisado em seu contexto, não havendo generalizações. Para Gartner (1989), o indivíduo é visto em termos das atividades empreendidas para habilitar a organização que está sendo construída.

Filion (1999) classifica as empresas de acordo com a inovação no mercado, velocidade de crescimento e sistema gerencial. Para ele, os donos de pequenos negócios podem ser divididos em dois grupos: os operadores e os empreendedores.

Dentre as características dos Operadores estão a não inserção de inovações relevantes no mercado, o crescimento lento da empresa, em sua maioria, permanecem pequenas, e o sistema gerencial mais enxuto, demonstrado na Figura 1.



**Figura 1 - O processo gerencial dos Operadores**

Fonte: Filion (1999,p.16)

O processo de seleção consiste na escolha de um setor de negócios, geralmente ligado às experiências e habilidades dos operadores de negócios. Já o processo de desempenho está ligado às funções do operador no negócio, que geralmente desempenham individualmente as tarefas técnicas, gerenciais e de negócios na empresa. A atribuição e alocação, como o nome já diz, correspondem a atribuir tarefas e definir recursos de diversos setores aos funcionários, que deverão realizá-las de forma rápida e eficaz. Por último, os processos de monitoramento e ajustes, dizem respeito a controlar os processos e ajustar os defeitos, no entanto, nos pequenos negócios, principalmente os comandados por operadores a fase de monitoramento é baixa ou quase inexistente, sendo mais vista nos processos contábeis.

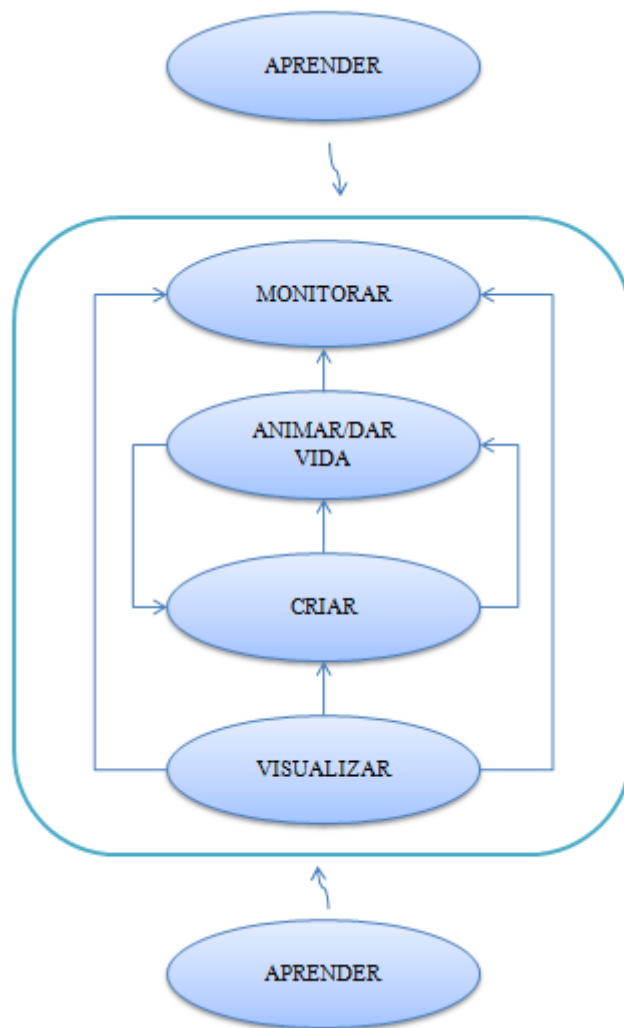
As atividades do processo gerencial dos operadores podem ser resumidas no Quadro 4.

**Quadro 4 - Atividades do Processo Gerencial dos Operadores**

Selecionar	Identificar e selecionar um setor de negócios.
Desempenhar	Desempenhar atividades técnicas, gerenciais e de negócios.
Atribuir	Usar recursos humanos e atribuir tarefas.
Alocar	Viabilizar os recursos materiais necessários para se desempenharem as tarefas.
Monitorar	Monitorar um pouco do que é feito.
Ajustar	Corrigir os métodos.

Fonte: Fillion (1999, p.16).

Os Empreendedores, na visão de Fillion (1999), inseriram inovações relevantes no mercado, cresceram rapidamente e possuem sistema gerencial mais abrangente, demonstrado na Figura 2, que representa as etapas pelas quais os empreendedores desempenham suas atividades gerenciais.



**Figura 2 - O processo Gerencial dos Empreendedores**

Fonte: Filion (1999, p.9)

A etapa de visão abrange desde a escolha de um setor de negócios, o estudo sobre o setor, a identificação de uma oportunidade, imaginar e visualizar o negócio no futuro, até planejar a inserção do negócio. O processo de criação corresponde a projetar uma arquitetura de negócios, ou seja, criar a estrutura organizacional, identificando um nicho, a estrutura necessária para atingi-lo, as tarefas a serem cumpridas e os recursos humanos necessários. Já o processo de animação consiste em colocar em prática o que foi planejado até então, recrutar os recursos humanos necessários, distribuir as tarefas aos funcionários, coordenar, motivar e liderar a equipe para que realize as tarefas corretamente e no prazo. A fase da monitoração compreende o acompanhamento das tarefas, principalmente os resultados e o uso de recursos, compreende, ainda, corrigir os defeitos do processo, ajustá-los e melhorá-los. Por fim, o processo de aprendizado é

muito importante para empreendedores bem sucedidos (COLINS e MOORE, 1970). Para Filion (1999) o aprendizado é essencial para a contínua monitoração, reflexão e digestão dos acontecimentos.

A síntese dos processos gerenciais dos operadores é apresentada no Quadro 5.

**Quadro 5 - Atividades do Processo Gerencial dos Empreendedores**

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	Identificar um interesse num setor de negócios. Entender o setor de negócios. Detectar uma oportunidade de negócios Imaginar e definir um contexto organizacional. Planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	Formular visões complementares, atividades e tarefas referenciais a serem desempenhadas. Estruturar o sistema de atividades. Organizar.
Animar / Dar vida	Ligar as tarefas aos recursos humanos. Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos Dirigir os recursos humanos para realização das visões complementares. Comunicar, motivar Liderar
Monitorar	Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo. Comparar com as previsões e analisar as diferenças. Corrigir, ajustar, melhorar.
Aprender	Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito. Considerar as alternativas. Buscar os elementos de consistência. Raciocinar. Imaginar. Definir e redefinir a visão centras e as visões complementares.

Fonte: Filion (1999, p.10).

Para Filion (1999), empreendedores e operadores de negócios podem, ainda, ser diferenciados de acordo com o estilo e objetivos de vida, tal como observa Carland (1984). Assim, para empreendedores o objetivo seria o lucro, enquanto que para operadores, o principal objetivo seria ‘ganhar a vida’.

Por ser a metodologia mais clara, moderna e única que leva em conta o sistema gerencial, o estudo de Filion (1999) foi escolhido para ser uma das bases dessa pesquisa.



## 4 Dimensões Culturais

As dimensões Culturais surgiram com base em uma pesquisa Survey (método quantitativo) realizada na IBM e suas subsidiárias de diferentes países (HOFSTEDE e MCCRAE, 2004). A pesquisa foi feita em 71 países e obteve 117 mil observações. Para Hofstede (1983), os objetivos da pesquisa eram desenvolver uma terminologia comumente aceitável, bem definida e empiricamente fundamentada para descrever culturas e analisar os dados coletados de forma sistemática e sobre um significativo número de culturas, ao invés de utilizar apenas impressões.

As quatro dimensões que serão estudadas são: Alta versus Baixa Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Alta versus Baixa Aversão à Incerteza e Masculinidade versus Feminilidade.

### 4.1 Alta versus Baixa Distância do Poder

A Distância do Poder está ligada ao nível que os subordinados, em uma empresa, aceitam serem mandados e controlados por seus superiores, ou seja, está relacionada a distribuição de poder dentro da organização, à quantidade de níveis hierárquicos e a distribuição de informações.

Para empresas com Alta Distância do Poder, a hierarquia é bem definida, com a decisão centralizada nos níveis mais altos, além das informações serem, geralmente, concentradas nos níveis superiores da hierarquia. É comum, ainda, observar grande concentração de regras e procedimentos formais e também que haja alta proporção de cargos de supervisão.

Já para as empresas com Baixa Distância do Poder, as decisões são tomadas de forma mais democrática, com funcionários sendo consultados, há menor diferença entre níveis hierárquicos e as informações são distribuídas para toda a organização.

## 4.2 Individualismo *versus* Coletivismo

A dimensão cultural Individualismo *versus* Coletivismo corresponde ao grau com que as pessoas estão orientadas a agir individualmente ou em grupos.

Coletivismo é sinal de que os membros da organização rendem mais trabalhando em equipe, as decisões são tomadas em grupos, os relacionamentos interpessoais são mais importantes que as tarefas a serem realizadas e as recompensas e incentivos são dados em grupos.

Por outro lado, Individualismo significa que os membros da organização estão acostumados a trabalhar sozinhos, que buscam reconhecimento e sucessos individualmente, já que os incentivos são dados a cada indivíduo e que as decisões também são tomadas individualmente.

Para Hofstede (2001), ainda, uma tarefa mal desempenhada em uma cultura com Coletivismo é indicativo de alocar as pessoas para outras tarefas, enquanto que em uma cultura com Individualismo é indicativo para demissão do funcionário.

## 4.3 Alta *versus* Baixa Aversão à incerteza

Com relação à Aversão à Incerteza, analisa-se o grau de conforto que os indivíduos possuem ao lidar com situações imprevisíveis e desconhecidas.

Nas culturas com Baixa Aversão à Incerteza: há preferência por líderes transformadores, as estruturas são mais informais; há ambiguidade em estruturas e procedimentos; há propensão à mudança; e há preferência por tarefas com objetivos incertos e risco calculado.

Por outro lado, as culturas com Alta Aversão à Incerteza: têm forte controle hierárquico; apoiam-se em formalidades e regras; não são tolerantes a ambiguidades; são menos tolerantes a mudanças e optam por tarefas com objetivos certos e sem nenhum risco.

#### **4.4 Masculinidade *versus* Feminilidade**

A dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade diz respeito ao nível de valorização da agressividade e do sucesso contra a valorização dos relacionamentos. Para Hofstede (2001), em culturas masculinas os valores diferem muito mais entre si do que os valores das culturas femininas que, em geral, apresentam compaixão e preocupação com o próximo.

Em culturas com Feminilidade, há pouca diferença cultural entre gêneros, maior participação das mulheres no mercado de trabalho e menor diferença salarial se comparado aos homens. Além disso, os gerentes possuem dificuldades de se desligar da família por razões de carreira, tratam os funcionários com sentimento e agem por intuição. Nesse tipo de cultura, os conflitos são solucionados com acordos e negociações e há menos tensão no trabalho.

Já as culturas com Masculinidade possuem características opostas: há grande diferença cultural entre gêneros; há baixa participação das mulheres no mercado de trabalho; há grande diferença salarial entre homens e mulheres; os gerentes não têm dificuldades de se desligar da família por conta do trabalho; eles agem com assertividade, agressividade, competitividade e justiça. Neste tipo de cultura, os conflitos são vencidos pelo ‘mais forte’ e as tensões são constantes.

#### **4.5 Críticas ao estudo das Dimensões Culturais**

Há um número significativo de trabalhos sobre cultura nacional e cultura organizacional baseados nos estudos de Hofstede sobre as dimensões culturais, no entanto, há também críticas feitas aos estudos. Dentre os principais pontos criticados Hofstede (2002) aponta: as limitações do instrumento de pesquisa utilizado (Surveys) para medir diferenças culturais; nações não são as melhores unidades para estudar culturas, já que nem sempre há homogeneidade de culturas dentro de uma mesma nação; um estudo de subsidiárias de uma companhia não pode se aplicar para culturas nacionais inteiras; a obsolescência dos dados da IBM para estudos atuais; e que quatro ou cinco dimensões não seriam suficientes para o estudo cultural de uma instituição.

Hofstede rebateu essas críticas, afirmando que usou outros instrumentos de pesquisa, que as nações são os únicos parâmetros que podem ser utilizados para o estudo de diferenças culturais, que a restrição a uma empresa possibilitou a comparação transversal, que a cultura não muda repentinamente e que os valores demonstrados em sua pesquisa vem se mantendo estáveis há décadas.

Para a utilização dos estudos de Hofstede é necessário considerar suas críticas e limitações, o poder de comunicação dos resultados e o grau de entendimento que as dimensões proporcionam.

## **5 Dimensões culturais associadas aos perfis de dirigentes de pequenas empresas**

Nesse capítulo são abordadas as possíveis relações entre os construtos teóricos e são definidas características e questões de pesquisa a serem aplicadas em um estudo de caso.

### **5.1 Relações encontradas**

A partir de uma análise crítica de conceitos teóricos e características abordadas anteriormente nesse trabalho, é possível identificar possíveis relações entre os perfis de dirigentes de pequenas empresas (FILION, 1999) e as dimensões culturais de Hofstede (2010), ou seja, relacionar para cada um dos dois tipos de empresários (Operadores *versus* Empreendedores) às dimensões culturais, que mais provavelmente, poderão ser encontradas por meio da aplicação do questionário.

Observa-se que Empreendedores são mais progressistas e inovadores se comparados com Operadores, que por sua vez, têm maior relação com a estabilidade e segurança no emprego, reação com mudanças e estruturação formal para mudanças. Assim espera-se que empreendedores tenham menor Aversão à Incerteza. De modo análogo, espera-se que operadores possuam alta Aversão à Incerteza, por preferirem tomar decisões com objetivos certos, escolhas baseadas em experiências bem sucedidas e evitar correr riscos.

Comparando em sua estrutura de poder é esperado que haja diferenças na tomada de decisões, da transmissão de informações e do controle e autonomia dos funcionários dentro da organização. Organizações comandadas por empresários operadores estão relacionadas com Alta Distância do Poder, já que os funcionários tendem a não ter autonomia, a informação é limitada aos altos níveis hierárquicos, que também devem controlar o trabalho dos níveis inferiores. Já nas empresas controladas por empreendedores, há uma relação com Baixa Distância do Poder, já que sua orientação ao crescimento deve estar ligada a funcionários inovadores, com poder de decisão e acesso às informações, o que gera uma maior horizontalização (FILION, 1999).

A dimensão Individualismo *versus* Coletivismo pode ser avaliada com relação à crença na decisão coletiva, funcionamento de incentivos e recompensas e operacionalização de trabalhos em grupo, de forma que para Fillion (1999), os operadores podem ser chamados de ‘banda de um músico só’, já que a empresa dificilmente seguiria sem a presença de seu líder, relacionando-se assim a uma baixa crença na decisão coletiva. Ele afirma ainda que provavelmente os incentivos são dados de forma individual, demonstrando uma orientação desse empresário a um maior Individualismo. Por outro lado, é esperado que os empreendedores sejam orientados ao Coletivismo, com forte operacionalização de trabalhos em grupo e recompensas dadas em função do desempenho dos grupos de trabalho. Assim, os empreendedores mantêm seus funcionários por anos e desenvolvem relações com eles, definida como um contrato psicológico, em que ocorre respeito mútuo e lealdade (FILION, 1999). Por isto, é esperado que os Empreendedores tenham uma orientação à Feminilidade maior que o perfil Operador, já que deve haver influência dos sentimentos no trabalho, ocorrendo acordos e consenso.

O quadro 6, apresenta o resumo dessa seção, contendo as dimensões culturais mais ligadas a cada um dos Perfis de Dirigentes de Pequenas Empresas.

**Quadro 6 - Relações entre as dimensões culturais e os perfis de pequenos empresários**

<b>Operadores</b>	<b>Empreendedores</b>
Alta Aversão à Incerteza	Baixa Aversão à Incerteza
Alta Distância ao poder	Baixa Distância ao poder
Individualismo	Coletivismo
Masculinidade	Feminilidade

## 5.2 Elaboração de Questionário

Esta seção tem objetivo de criar um questionário que, com base na pesquisa teórica dos conceitos e nas suas prováveis ligações, busque identificar, em uma pequena empresa a orientação de seu proprietário e as características culturais presentes em sua empresa. As questões visam abordar cada um dos grandes temas da pesquisa, ou seja,

perfis de dirigentes de pequenas empresas (FILION, 1999) e dimensões culturais (HOFSTEDE, 2001). O processo de elaboração deste questionário iniciou-se quando a autora deste Trabalho de Conclusão de Curso realizou Projeto de Iniciação Científica de agosto de 2013 a julho de 2014. Artigo com resultados desta pesquisa foi publicado nos Anais do Simpósio de Engenharia de Produção (BIONDO, SANTOS e RODRIGUES, 2014).

Todas as questões foram criadas com base no estudo teórico realizado anteriormente e estão diretamente relacionadas às principais características perfis de dirigentes de pequenas empresas (FILION, 1999) e dimensões culturais (HOFSTEDE, 2001).

O questionário é composto por duas etapas. A primeira é direcionada ao proprietário da empresa, que visa identificar os aspectos mais marcantes de seu perfil, bem como algumas características culturais de sua empresa. Já a segunda etapa, deve ser respondida por funcionários das áreas administrativa e operacional e visa reconhecer quais aspectos culturais estão presentes na organização da pequena empresa.

### **5.2.1 Questionário Subjetivo direcionado ao proprietário**

Para a análise de Operadores *versus* Empreendedores, as características foram escolhidas afim de definir a orientação do empresário na direção de sua pequena empresa levando em conta as relações previamente estabelecidas com as dimensões culturais. Como comentado anteriormente, esta fase da pesquisa exploratória visa entender o perfil do dirigente de pequena empresa, com base nas quatro características relacionadas à pesquisa de Filion (1999):

- sistema gerencial, diferenciando se o sistema gerencial é menos ou mais abrangente;
- crescimento da empresa, avaliando o crescimento nos últimos anos da empresa e a vontade do empresário de que sua empresa cresça;
- introdução de inovação no mercado, analisando o setor de negócios e a diferenciação do negócio; e
- objetivos de vida: verificando a tendência de crescimento financeiro ou de subsistência do empresário.

A partir destas características, foi elaborada uma questão aberta para cada um dos grandes conceitos a serem relacionados (perfis de dirigentes de pequenas empresas e as quatro dimensões culturais de Hofstede (2001)), para entender com maior detalhe essas características na empresa. As questões podem ser encontradas no Quadro 7.

**Quadro 7– Questões abertas**

<b>Número</b>	<b>Questão</b>
1.A	Comente sobre como a empresa foi criada, como foi a escolha do setor de negócios e quais eram seus objetivos (de negócio e de vida) ao criar a empresa.
2.A	Descreva a estrutura hierárquica da empresa e como as decisões são tomadas.
3.A	Comente como ocorrem as mudanças na empresa? (Se ocorrerem muitas mudanças e se há um planejamento para introdução destas)
4.A	Como é feita a divisão de trabalhos? De que forma os funcionários são incentivados?
5.A	Comente sobre as relações entre os funcionários. A competição entre membros da empresa costuma ser positiva (fazer bem, trazer frutos) ou negativa (trazer rivalidade, atrapalhar resultados)?

### **5.2.2 Questionário objetivo direcionado ao proprietário**

Além das questões subjetivas, foi criado um o questionário com questões fechadas, para avaliar mais especificamente os aspectos que definem o perfil do pequeno empresário.

As questões foram escolhidas para cada uma das quatro características relacionadas ao conceito Operadores *versus* Empreendedores, para cada característica, devem ser elaboradas entre 3 e 5 questões. As questões encontram-se na Quadro 8.



**Quadro 8 - Características e questões de pesquisa relacionadas aos perfis de pequenos empresários**

<b>Sistema gerencial</b>
Ao criar a empresa, sofreu influência de relações ou experiências de trabalho anteriores (FILION, 1999, p.10).
O proprietário se considera um chefe, que necessita dar ordens para os funcionários trabalharem.
O processo de monitoramento visa, exclusivamente, a correção de problemas (FILION, 1999, p.10).
<b>Crescimento da empresa</b>
A empresa tem chances de se tornar uma média ou grande empresa.
A cada ano a empresa contrata mais funcionários.
Busca-se contratar funcionários que com o crescimento da empresa possam desempenhar outras funções que surjam (FILION, 1999, p.18).
<b>Introdução de inovação no mercado</b>
Pode-se dizer que o produto ou serviço fornecido pela empresa foi desenvolvido pela empresa e possui inovação.
Os processos para realização do produto ou serviço buscam inovação para ganhar mercado (FILION, 1999, p.11).
O produto ou serviço fornecido não é uma grande inovação e a oportunidade de mercado foi vista por outras formas, como por exemplo a falta do produto ou serviço em determinada região.
<b>Objetivos de vida</b>
Segurança no emprego é fundamental (FILION, 1999, p.18).
Os horários de trabalho do proprietário são bem definidos (FILION, 1999, p.18).
O proprietário prioriza atividades de lazer e <i>hobbies</i> (FILION, 1999, p.18).

**Fonte: Filion (1999).**

### **5.2.3 Questionário quantitativo direcionado aos funcionários**

Nesta seção foram decididas características para criação de questionário quantitativo a ser aplicado nos funcionários da empresa. A utilização dessas questões busca identificar quais as dimensões culturais presentes em cada uma das orientações de pequenos empresários.

### 5.2.3.1 Questões sobre Distância do Poder na pequena empresa

No que tange a dimensão de Distância do Poder, as características escolhidas de acordo com sua intersecção com a orientação do pequeno empresário. Foram observadas:

- centralização da tomada de decisões, buscando identificar se o dirigente está sempre incluso no processo de decisão;
- transmissão de informações, visando o processo de compartilhamento de informações internamente,
- controle versus autonomia dos funcionários, identificando-se se os funcionários estão aptos e confortáveis a tomar decisões sem consulta direta aos superiores.

As questões podem ser encontradas no Quadro 9.

**Quadro 9 - Características e questões de pesquisa relacionadas à dimensão Distância do Poder**

<b>Centralização da tomada de decisão</b>
As decisões importantes são centralizadas no topo da empresa (HOFSTEDE, 2001, p.398).
Empregados na indústria poderiam participar mais das decisões tomadas pelos gerentes (HOFSTEDE, 2001, p.472).
A gerência considera todas as sugestões para melhoria de produtos e processos seriamente (FLYNN e SALADIN, 2006, p.600).
<b>Transmissão de informações</b>
Reduzem-se a concentração de informação, ‘politicagem’ e status que podem desencorajar as pessoas a inovar (HURLEY, 1995, p.61).
Aumenta-se o fluxo de informações entre níveis hierárquicos superiores e inferiores (HURLEY, 1995, p.61).
É frequentemente necessário desconsiderar níveis gerenciais (HILAL, 2006, p. 148).
<b>Controle e autonomia dos funcionários</b>
A vida dos funcionários é determinada por suas próprias ações (MUELLER e THOMAS, 2000, p.75).
As pessoas usam plenamente suas habilidades e capacidade no trabalho (HOFSTEDE, 2001, p.468).
O tempo para o café é estritamente regulado (DALMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p.397).

### 5.2.3.2 Individualismo *versus* Coletivismo na pequena empresa

Quando relacionada à dimensão Individualismo *versus* Coletivismo dentro dos perfis de pequenos empresários as seguintes características foram levantadas:

- crença da decisão coletiva, buscando avaliar se a empresa realiza tarefas em grupo;
- política de incentivos e recompensas, verificação os incentivos são dados na empresa tem foco individual ou coletivo; e
- operacionalização de trabalhos em grupos, analisando como as atividades que requerem mais de uma pessoa envolvida são operacionalizadas e realizadas com facilidade.

Assim, as questões relativas a cada característica são apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10 - Características e questões de pesquisa relacionadas à dimensão Individualismo *versus* Coletivismo**

<b>Crença na decisão coletiva</b>
Todos têm um senso forte de ser membro de equipe (DALMALCHIAN; LEE; NG (2000) apud SANTOS (2012, p.7).
As decisões importantes são tomadas por indivíduos (HOFSTEDE, 2001, p.398).
O trabalhador que faz seu trabalho em silêncio é um dos maiores bens de uma organização (HILAL, 2006, p.147).
<b>Política de incentivos e recompensas</b>
Inovação é recompensada através de bônus por equipe (JAMROG; VICKERS; BEAR; 2006, p.17).
Trabalhadores são pagos pelo número de atividades que são capazes de resolver (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
Competitividade é incentivada através de incentivos individuais.
<b>Operacionalização de trabalhos em grupo</b>
Empregados são treinados de maneira interfuncional na empresa a fim de substituir outros se necessário (RUNGTSUNATHAM et al. 2005, p.59).
A competência para realizar o trabalho é o único critério para contratar pessoas (HOFSTEDE, 2001, p.398).
A qualidade da participação em times é uma parte significativa para avaliação de desempenho da empresa (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).

### 5.2.3.3. Aversão à Incerteza na pequena empresa

Para avaliar a dimensão Aversão à incerteza no que tange os perfis de pequenos empresários, as características observadas foram:

- estabilidade e segurança no emprego, avalia a sensação de estabilidade do funcionário;
- reação a mudanças, como os membros da empresa se sentem confortáveis com mudanças; e
- estruturação formal para mudanças: Nível de formalidade para adotar e executar.

As questões são apresentadas o Quadro 11.

**Quadro 11 - Características e Questões de pesquisa relacionadas à dimensão Aversão à Incerteza**

<b>Estabilidade e segurança no emprego</b>
A maioria dos empregados na indústria prefere evitar assumir responsabilidade, têm pouca ambição e querem segurança acima de tudo (HOFSTEDE, 2001, p.472).
Pessoas motivam-se pela realização (LAGROSEN, 2002, p.278).
Pessoas motivam-se pela segurança e estabilidade (LAGROSEN, 2002, p.278).
<b>Reação com mudanças</b>
As pessoas sentem-se confortáveis com situações não familiares (HOFSTEDE, 2001, p.398).
Ter um elemento de aventura e variedade nas atividades do trabalho é importante (HILAL, 2006, p.147).
Os funcionários preferem trabalhos que exijam pensamento original (MUELLER e THOMAS, 2000, p.75).
<b>Estruturação formal para mudanças</b>
A empresa tem um processo de planejamento estratégico formal, que resulta em uma missão escrita, metas de longo prazo e estratégias para sua implementação (FLYNN e SALADIN, 2006, p.600).
Gerentes gastam bastante parte do seu próprio tempo vendo se empregados aderem às regras e procedimentos organizacionais (DALSMALCHIAN, LEE e NG, 2000, p.397).
Claras regras organizacionais não existem. Porém, é possível completar as tarefas de sua própria maneira, desde que esteja de acordo com a política da organização (OUDENHOVEN, 2001, p.105).

#### 5.2.3.4. Masculinidade *versus* Feminilidade na pequena empresa

Por fim, para a dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade foram levantadas as seguintes características associada às orientações de pequeno empresário:

- influência dos sentimentos no trabalho, avalia o quanto os sentimentos interferem diretamente no funcionamento do trabalho da empresa;
- orientação para acordos e consenso, procura se certas decisões da empresa são tomadas a partir do consenso e acordos entre as partes envolvidas; e
- utilização de intuição e outras formas holísticas para tomada de decisões, determina o nível de assertividade e objetividade na tomada de decisões.

As questões podem ser encontradas no Quadro 12.

**Quadro 12 - Características e questões de pesquisa relacionadas à dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade**

<b>Influência dos sentimentos no trabalho</b>
Empregados são muito bem orientados para carreira. Relacionamentos com colegas são menos importantes (OUDENHOVEN (2001) apud SANTOS, 2012, p.7).
Boas relações no trabalho são mais importantes do que altos ganhos (HILAL, 2006, p.146).
As decisões são difíceis de ser tomadas quando envolve perdas a algum funcionário.
<b>Orientação para acordos e consenso</b>
Rápidas decisões e ações não são características (DALSMALCHIAN; LEE; NG, 2000, p.397)
Agir em consenso em uma decisão, ainda que com pequenas perdas para ambas as partes, pode resolver o conflito entre oponentes (HILAL, 2006, p.147).
Gerentes buscam intuição e consenso (LANGROSEN, 2002, p.278).
<b>Utilização de intuição e outras formas alternativas na tomada de decisões</b>
Muitas sugestões úteis são implantadas na empresa (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
A empresa deveria usar dados objetivos como base para a tomada de decisão (NAOR; LINDEMAN; SCHOEDER, 2010, p.203).
A gestão da empresa é baseada em fatos, não em intuição ou tradição (NAOR; LINDERMAN; SCHOEDER, 2010, p.203).



## **6 Estudo de caso em Pequena Empresa**

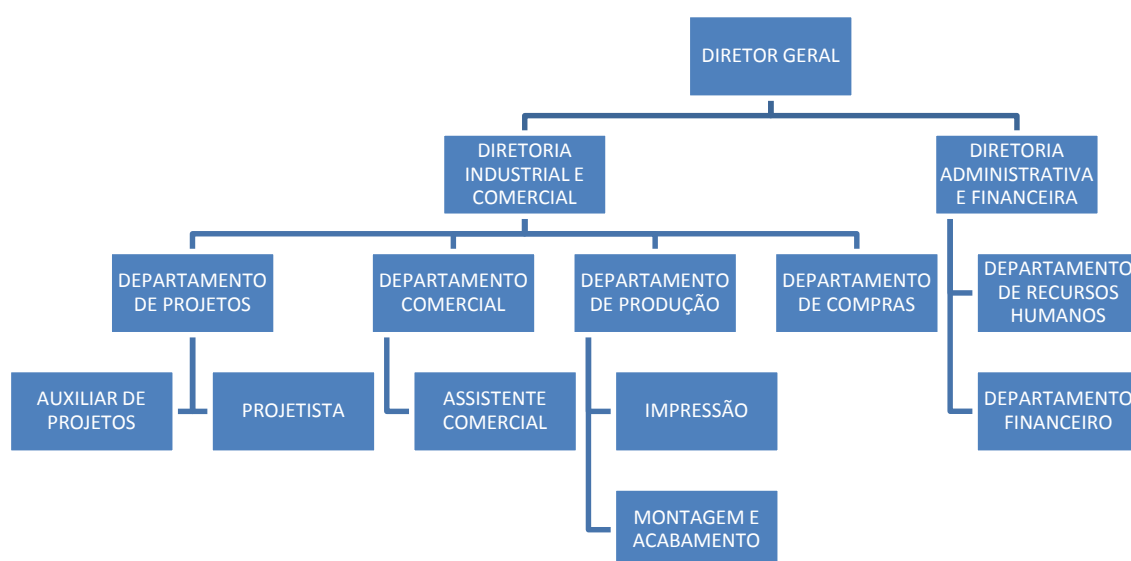
Esse capítulo apresenta um estudo de caso realizado em uma pequena empresa do setor gráfico, apresentado o método utilizado para aplicação de questionário, os resultados e análise de resultados.

Como condição para realização do estudo na empresa, seu nome não será divulgado nesse estudo.

### **6.1 A empresa**

A empresa escolhida para esse estudo foi uma pequena indústria do setor gráfico, situada em Cotia e que atua na produção de displays para ponto de vendas. A empresa possui mais de 20 anos de atuação no mercado e conta hoje, com cerca de 50 funcionários.

Foi fundada por dois irmãos 1997, mas após os primeiros anos de vida, um dos irmãos vendeu sua parte e, hoje, a empresa é de apenas um dono e administrada por parentes próximos. Sua organização é dividida em duas diretorias (Industrial e Comercial; e Administrativa e Financeira) e subdividida em departamentos (Figura 3).



**Figura 3- Organograma da Empresa a ser estudada**

Vale ressaltar que a empresa possui alta rotatividade de funcionários temporários, que são contratados conforme a demanda e que a indústria estudada fornece para grandes empresas brasileiras e também multinacionais, e é certificada na ISO 9000, FSC (Forest Stewardship Council), entre outras certificações exigidas pelos clientes.

## 6.2 Metodologia de pesquisa

A aplicação do questionário foi realizada em duas etapas, a primeira aplicada ao proprietário da indústria (Quadro 13) e a segunda aplicada a 5 funcionários (cerca de 10% dos contratados) tanto da área administrativa como da área operacional (Quadro 14).

**Quadro 13 - Questões quantitativas ao proprietário e respectivas dimensões avaliadas**

Número	Questão	Expectativa de resposta
1	Ao criar a empresa, sofreu influência de relações ou experiências de trabalho anteriores.	Concordo Totalmente: operadores
2	O proprietário se considera um chefe, que necessita dar ordens para os funcionários trabalharem	Concordo Totalmente: operadores



3	O processo de monitoramento visa, exclusivamente, a correção de problemas.	Concordo Totalmente: operadores
4	A empresa tem chances de se tornar uma média ou grande empresa no curto ou médio prazo.	Concordo Totalmente: empreendedores
5	A cada ano a empresa contrata mais funcionários.	Concordo Totalmente: empreendedores
6	Busca-se contratar funcionários que com o crescimento da empresa possam desempenhar outras funções que surjam.	Concordo Totalmente: empreendedores
7	Pode-se dizer que o produto ou serviço fornecido pela empresa possui inovação.	Concordo Totalmente: empreendedores
8	Os processos para realização do produto ou serviço buscam inovação para ganhar mercado.	Concordo Totalmente: empreendedores
9	O produto ou serviço fornecido não é uma grande inovação e a oportunidade de mercado foi vista por outras formas, como por exemplo a falta do produto ou serviço em determinada região.	Concordo Totalmente: operadores
10	Segurança no emprego é fundamental.	Concordo Totalmente: operadores
11	Os horários de trabalho do proprietário são bem definidos	Concordo Totalmente: operadores
12	O proprietário prioriza atividades de lazer e hobbies.	Concordo Totalmente: operadores

A aplicação do questionário ao proprietário foi feita pessoalmente, em forma de entrevista e as questões abertas foram transcritas. Também foram feitas 12 questões subjetivas ao proprietário para conseguir avaliar melhor certos detalhes de orientação do empresário. O Quadro mostra questões feitas nessa etapa e a forma como cada orientação de pequeno empresário foi analisada. Esta etapa de aplicação do questionário foi elaborada para duração de 50 minutos.

O questionário direcionado aos funcionários foi aplicado via Google Docs e respondido por 5 funcionários. A escolha desse método de aplicação da pesquisa se deu por permitir maior flexibilidade e rapidez em sua compilação do que questionários físicos impressos, e por ser de fácil acesso e utilização. Esta etapa do questionário foi planejada para ser respondida em cerca de 25 minutos por pessoa.

Nas questões objetivas feitas tanto para o proprietário, quanto para os funcionários, o participante da pesquisa deve fazer a opção por uma dentre as

cinco opções de resposta que melhor descrever a afirmação. A Figura 4 exemplifica o modelo de questão objetiva utilizado neste estudo de caso.

26. Gerentes gastam bastante parte do seu próprio tempo vendo se empregados aderem às regras e procedimentos organizacionais.\*

☐ Discordo totalmente  
☐ Discordo parcialmente  
☐ Não concordo nem discordo  
☐ Concordo parcialmente  
☐ Concordo Totalmente

**Figura 4 - Exemplo de questão objetiva**

A partir da alternativa escolhida pelo funcionário é possível identificar características mais próximas ou mais distantes das dimensões culturais avaliadas na pesquisa. Por exemplo, discordar totalmente de uma afirmação sinaliza que aquele aspecto da dimensão cultural não é característico da organização ou da equipe do projeto. Discordar parcialmente significa que apenas em poucos momentos aquele aspecto pôde ser observado, enquanto concordar parcialmente significa que em poucos momentos o aspecto não foi observado. Concordar totalmente demonstra que existe identificação da organização com aquele aspecto cultural. No Quadro 14 mostram-se as questões feitas nessa etapa e as respectivas dimensões culturais.

**Quadro 14 – Questões quantitativas aos funcionários e respectivas dimensões avaliadas**

Número	Questão	Dimensão cultural correspondente
1	As decisões importantes são centralizadas no topo da empresa	Concordo Totalmente: Alta distância ao poder
2	Empregados na indústria poderiam participar mais das decisões tomadas pelos gerentes	Concordo Totalmente: Alta distância ao poder
3	A gerência considera todas as sugestões de funcionários para melhoria de produtos e processos seriamente	Concordo Totalmente: Baixa Distância ao poder
4	Reduzem-se a concentração de informação, “politicagem” e status que podem desencorajar as pessoas a inovar	Concordo Totalmente: Baixa Distância ao poder
5	Aumenta-se o fluxo de informações entre níveis hierárquicos superiores e inferiores	Concordo Totalmente: Baixa Distância ao poder
6	É frequentemente necessário desconsiderar níveis gerenciais	Concordo Totalmente: Baixa Distância ao poder
7	A vida dos funcionários é determinada por suas próprias ações	Concordo Totalmente: Baixa Distância ao poder

8	As pessoas usam plenamente suas habilidades e capacidade no trabalho	Concordo Totalmente: Baixa Distância ao poder
9	O tempo para o café é estritamente regulado	Concordo Totalmente: Alta distância ao poder
10	Todos têm um senso forte de ser membro de equipe	Concordo Totalmente: Coletivismo
11	As decisões importantes são tomadas por indivíduos	Concordo Totalmente: Individualismo
12	O trabalhador que faz seu trabalho em silêncio é um dos maiores bens de uma organização	Concordo Totalmente: Individualismo
13	Inovação é recompensada através de bônus por equipe	Concordo Totalmente: Coletivismo
14	Trabalhadores são pagos pelo número de atividades que são capazes de resolver	Concordo Totalmente: Individualismo
15	Competitividade é incentivada através de incentivos individuais	Concordo Totalmente: Individualismo
16	Empregados são treinados de maneira interfuncional na empresa a fim de substituir outros se necessário	Concordo Totalmente: Coletivismo
17	A competência para realizar o trabalho é o único critério para contratar pessoas	Concordo Totalmente: Individualismo
18	A qualidade da participação em times é uma parte significativa para avaliação de desempenho da empresa	Concordo Totalmente: Coletivismo
19	A maioria dos empregados na indústria prefere evitar assumir responsabilidade, têm pouca ambição e querem segurança acima de tudo	Concordo Totalmente: Alta Aversão à Incerteza

Continuação da Tabela 14

20	Pessoas motivam-se pela realização	Concordo Totalmente: Baixa Aversão à Incerteza
21	Pessoas motivam-se pela segurança e estabilidade	Concordo Totalmente: Alta Aversão à Incerteza
22	As pessoas sentem-se confortáveis com situações não familiares	Concordo Totalmente: Baixa Aversão à Incerteza
23	Ter um elemento de aventura e variedade nas atividades do trabalho é importante	Concordo Totalmente: Baixa Aversão à Incerteza
24	Os funcionários preferem trabalhos que exijam pensamento original	Concordo Totalmente: Baixa Aversão à Incerteza
25	A empresa tem um processo de planejamento estratégico formal, que resulta em uma missão escrita, metas de longo prazo e estratégias para sua implementação	Concordo Totalmente: Alta Aversão à Incerteza
26	Gerentes gastam bastante parte do seu próprio tempo vendo se empregados aderem às regras e procedimentos organizacionais	Concordo Totalmente: Alta Aversão à Incerteza
27	Claras regras organizacionais não existem. Porém, é possível completar as tarefas de sua própria maneira, desde que esteja de acordo com a política da organização	Concordo Totalmente: Baixa Aversão à Incerteza
28	Empregados são muito bem orientados para carreira. Relacionamento com colegas são menos importantes	Concordo Totalmente: Masculinidade
29	Boas relações no trabalho são mais importantes do que altos ganhos	Concordo Totalmente: Feminilidade
30	As decisões são difíceis de ser tomadas quando envolve perdas a algum funcionário	Concordo Totalmente: Feminilidade
31	Rápidas decisões e ações não são características	Concordo Totalmente: Masculinidade
32	Agir em consenso em uma decisão, ainda que com pequenas perdas para ambas as partes, pode resolver o conflito entre oponentes	Concordo Totalmente: Feminilidade
33	Gerentes buscam intuição e consenso	Concordo Totalmente: Feminilidade
34	Muitas sugestões úteis dos funcionários são implementadas na empresa	Concordo Totalmente: Feminilidade
35	A empresa deveria usar dados objetivos como base para a tomada de decisão	Concordo Totalmente: Masculinidade
36	A gestão da empresa é baseada em fatos, não em intuição ou tradição	Concordo Totalmente: Masculinidade

A análise dos dados das questões objetivas foi feita com base em escala numérica utilizando o intervalo de 1 a 4, considerando para que os maiores valores

estão associados às dimensões culturais Alta Aversão à Incerteza, Alta Distância ao Poder, Individualismo e Masculinidade. Os valores mais baixos relacionam-se às dimensões culturais Baixa Aversão à Incerteza, Baixa Distância do Poder, Coletivismo e Feminilidade.

Da mesma forma, no questionário objetivo aplicado ao proprietário, foram considerados valores mais altos para a maior aderência com o perfil operador e valores menores para maior aderência com o perfil empreendedor. Questões que avaliam dimensões opostas, também tem a escala de análise invertida, conforme Figura 5.

Questão	Dimensão analisada	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O processo de monitoramento visa, exclusivamente, a correção de problemas.	Concordo Totalmente: operadores	0	2,5	5	7,5	10
A empresa tem chances de se tornar uma média ou grande empresa no curto ou médio prazo.	Concordo Totalmente: empreendedores	10	7,5	5	2,5	0

**Figura 5 - Exemplo de pontuação para dimensões opostas**

Além disso, os resultados são analisados de acordo com as características escolhidas. Existindo 3 questões para cada característica, o resultado será calculado pela média entre elas.

### 6.3 Resultados

Nesta seção do trabalho são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

#### 6.3.1 Resultados do Questionário Aplicado ao Dirigente

A seguir, no quadro 15, podem ser encontradas as respostas para as questões subjetivas feitas ao dirigente.

Quadro 15 - Respostas obtidas nas questões subjetivas

Questão	Resposta
<b>Comente sobre como a empresa foi criada, como foi a escolha do setor de negócios e quais eram seus objetivos (profissionais e pessoais) ao criar a empresa.</b>	"A Empresa foi criada devido a oportunidade surgida quando da volta de meu irmão para o Brasil, vindo da Venezuela, que recebeu uma proposta para a fabricação de <i>display</i> automáticos, licenciados por uma Empresa Americana. Como eu tinha um bom relacionamento com o mercado consumidor desse material foi-me proposto a Sociedade. Após uma pequena pesquisa junto aos meus conhecidos, constatei que o mercado precisava de algo diferente e portanto com grande chance de sucesso. Os objetivos foram: Realização profissional e consequentemente uma melhora nas condições de vida."
<b>Descreva a estrutura hierárquica da empresa e como as decisões são tomadas.</b>	"Sou o Diretor Geral, tendo ao meu lado 2 filhas ( Diretora Financeira e Diretora de Compras) e um irmão ( Diretor Comercial). Sim, os funcionários com cargo de Gerentes participam das tomadas de decisões."
<b>Comente como ocorrem as mudanças na empresa?</b>	"As mudanças são pontuais, realizadas devido às necessidades do mercado ou oportunidades surgidas. Após decisão das mudanças, sim é implantado um processo de introdução e acompanhamento."
<b>Como é feita a divisão de trabalho? De que forma os funcionários são incentivados?</b>	"A divisão de trabalho está diretamente ligada ao Organograma da Empresa, o que não impede que, às vezes, os funcionários de uma área façam trabalhos em outras. Os funcionários são incentivados através de prêmios e benefícios que são dados às equipes, e perspectivas de promoções."
<b>Comente sobre as relações entre os funcionários. A competição entre membros da empresa costuma ser positiva (fazer bem, trazer frutos) ou negativa (trazer rivalidade, atrapalhar resultados)?</b>	"A competição entre os membros da empresa é positiva, inclusive incentivada por essa Diretoria. Tem sempre alguém querendo melhorar sua performance para subir de cargo, raramente surgem casos de rivalidade."

Para as questões objetivas, os resultados foram obtidos de acordo com as características escolhidas. Assim, para a análise de operadores *versus* empreendedores usa-se o Quadro 16.

**Quadro 16 - Pontuações para Operadores versus Empreendedores**

<b>Característica Analisada</b>	<b>Pontuação</b>
Sistema gerencial	3,33
Crescimento da empresa	4,17
Introdução de inovação no mercado	3,33
Objetivos de vida	2,5

Pode-se observar que os valores estão abaixo da média, cinco, o que indica que o dirigente possui uma orientação empreendedora.

### 6.3.2 Resultados do Questionário Aplicado aos Funcionários

Os dados obtidos com a aplicação do questionário aos funcionários foram compilados no Quadro 17, que apresenta, para cada dimensão cultural do estudo, a característica analisada e sua respectiva pontuação.

**Quadro 17 - Pontuações para as dimensões Culturais**

<b>Distância do Poder</b>	
<b>Característica Analisada</b>	<b>Pontuação</b>
Centralização da tomada de decisão	5,50
Transmissão de informações	3,00
Controle e autonomia dos funcionários	3,33
<b>Individualismo <i>versus</i> Coletivismo</b>	
<b>Característica Analisada</b>	<b>Pontuação</b>
Crença na decisão coletiva	3,33
Política de incentivos e recompensas	3,33
Operacionalização de trabalhos em grupo	2,83
<b>Aversão à Incerteza</b>	
<b>Característica Analisada</b>	<b>Pontuação</b>
Estabilidade e segurança no trabalho	6,00
Reação com mudanças	3,17
Estruturação formal para Mudanças	4,67
<b>Feminilidade <i>versus</i> Masculinidade</b>	
<b>Característica Analisada</b>	<b>Pontuação</b>
Influência dos sentimentos no trabalho	4,17
Orientação para acordos e consenso	4,67
Utilização de intuição e outras formas alternativas na tomada de decisões	3,83

Nas questões para Distância do Poder, uma alta pontuação indica uma Alta Distância do Poder. Avaliando as pontuações obtidas, têm-se duas características indicando baixa Distância ao Poder e uma característica acima.

Considerando as questões Individualismo *versus* Coletivismo, quanto mais baixa a pontuação, mais acentuada a característica de Coletivismo na empresa. Portanto, para as três características resultou-se em uma tendência ao Coletivismo.

Para as questões sobre Aversão à Incerteza, uma alta pontuação indicaria Alta Aversão à Incerteza. Dessa forma, para a característica Estabilidade e Segurança no Emprego, a pontuação foi mais alta, indicando Alta Aversão à Incerteza, enquanto que as 2 outras características indicaram Baixa Aversão à Incerteza.

Por fim, para a análise da dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade, as pontuações mais altas indicariam a tendência à Masculinidade na empresa. Apesar de duas características estarem próximas da média, a pontuação de terceira característica é baixa, demonstrando a inclinação à Dimensão da Feminilidade na empresa.

## 6.4 Análise dos dados

Analizando o Quadro 18 abaixo, é possível inferir que o proprietário da empresa apresentou uma orientação ao empreendedorismo, visto que quanto mais baixo o índice, mais aderente ao perfil de empreendedor.

**Quadro 18 - Índice obtido sobre o Perfil do Proprietário**

	Característica	Pontuação	Média	Índice
Empreendedor X Operador	Sistema Gerencial	3,33	3,3325	33%
	Crescimento da Empresa	4,17		
	Introdução de Inovação no Mercado	3,33		
	Objetivos de Vida	2,5		

O perfil empreendedor pôde ser mais facilmente visualizado em alguns momentos da pesquisa, como quando o proprietário afirmou que seus objetivos ao criar a empresa eram “realização profissional e melhorar as condições de vida” e não apenas a



sobrevivência. Isso ainda foi reafirmado quando na pesquisa quantitativa, ele discordou totalmente das afirmações: “Os horários de trabalho do proprietário são bem definidos” e “O proprietário prioriza atividades de lazer e *hobbies*”.

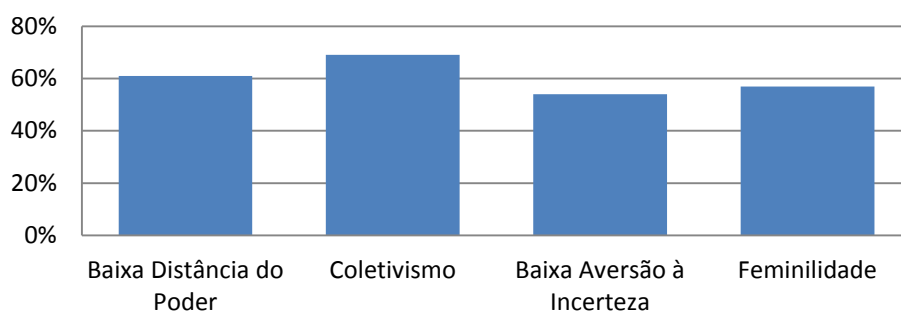
Sobre a introdução de Inovação no Mercado, o proprietário explicou que a empresa foi criada, pois o mercado “precisava de algo diferente” e, portanto, o produto foi inovador para o mercado brasileiro, apesar de já existir em outros países.

O crescimento da empresa foi a característica que mais se distanciou do perfil de empreendedor, isso pode se justificar visto que a empresa tem mais de 20 anos de mercado e permaneceu uma pequena empresa. Ainda assim, o proprietário demonstra perspectiva de crescimento no questionário quantitativo, por isso a característica está mais ligada ao perfil empreendedor.

O sistema gerencial também apresentou afinidade com o perfil do empreendedor, de acordo com a pesquisa quantitativa. É possível, ainda, observar pelo organograma da empresa que o sistema gerencial é mais aderente ao perfil de empreendedor, já que o proprietário não desempenha as tarefas administrativas e técnicas, sozinho, para isso, ele possui uma equipe de diretores e departamentos desempenhando cada uma das funções.

O Gráfico 1 mostra as dimensões culturais encontradas na pequena empresa estudada, com base na análise das respostas ao questionário aplicado aos funcionários. O percentual de presença de cada dimensão foi determinado a partir da média obtida pelas 3 variáveis de pesquisa relacionada a cada Dimensão Cultural.

## Dimensões Culturais na Empresa estudada



**Gráfico 1- Dimensões culturais encontradas na pequena empresa estudada, elaborado pela autora.**

Pode-se observar que a Dimensão Cultural com maior valor (69%) na empresa, foi o Coletivismo. Os funcionários se sentem membros de uma equipe e não concordam com a ideia de que as decisões são tomadas por indivíduos; o proprietário também demonstrou a orientação ao Coletivismo, quando afirmou que os funcionários podem trabalhar em diferentes áreas e que os incentivos são dados por desempenho de equipes.

A dimensão com segundo maior valor (61%) foi a Baixa Distância ao Poder. Apesar da centralização da tomada de decisão ter sido considerada alta na empresa pelos funcionários e confirmada pelo proprietário que afirmou que “os funcionários com cargos de gerentes participam da tomada de decisão”. Os funcionários, em contrapartida, acreditam que as informações são bem distribuídas na empresa e não são concentradas no topo. Eles também consideram a autonomia e controle dos funcionários flexível, corroborando para a Dimensão estar mais próxima da Baixa Distância ao Poder.

A Dimensão Feminilidade apresentou valor de 58%. Sobre a competitividade no trabalho o proprietário afirmou que incentiva a competição, característica mais próxima da Masculinidade, mas acredita que é “positiva” e que “raramente surgem casos de rivalidade”, demonstrando funcionários mais próximos a Feminilidade. Foi possível observar que os funcionários são ligados às boas relações de trabalho e não consideram a carreira o mais importante. Além disso, eles também concordam que muitas das decisões são tomadas buscando consenso, afim de evitar conflitos. Por isso, de maneira geral, os funcionários são mais inclinados às características da dimensão Feminilidade.

A menor aderência ocorreu com a dimensão Baixa Aversão à Incerteza, apesar do valor (54%) ser maior que 50%, foi possível notar nos funcionários e no proprietário insegurança com incertezas. Os funcionários, em sua maioria gostam de ter um elemento de aventura e variedade no trabalho, mas também acham a segurança e estabilidade, um fator importante. O proprietário afirmou que as mudanças na empresa ocorrem através de processo de introdução e acompanhamento, o que é uma característica da Baixa Aversão à Incerteza. No entanto, ele afirmou também que as mudanças são pontuais, demonstrando certa aversão às mudanças.

Após levantamento e análise dos dados, conclui-se que na pequena empresa estuda, o perfil do dirigente de pequena empresa. As dimensões culturais predominantes na empresa são Coletivismo, Baixa Distância do Poder, Feminilidade e Baixa Aversão à Incerteza, nesta ordem de importância concluída na pesquisa. Os dados encontrados e analisados no estudo de caso estão bastante coerentes como a análise realizada na revisão de literatura deste Trabalho de Conclusão de Curso.



## **7 Considerações finais**

Esse trabalho é um marco para o início da investigação da relação entre os traços culturais representados pelas dimensões culturais de Hofstede (2001) e os perfis de pequenos dirigentes identificados por Fillion (1999). Foi percebido que ambas as teorias têm diversos pontos em comum para análise e, indo além, pode-se explorar as possíveis interações entre estes conceitos. As questões levantadas foram obtidas ao analisar a construção de cada um dos constructos levando em conta suas possíveis interfaces.

Este questionário poderá ser inserido, novamente, no método de um estudo prático mais amplo para identificar, em uma pequena empresa, a orientação de seu proprietário e quais são traços das dimensões culturais estão mais presentes nessa organização. Este questionário tem, ainda, sua importância para empresas que queiram identificar e entender melhor elementos de sua cultura organizacional, podendo servir como um diagnóstico, para promover melhorias administrativas.

A área de pequenas empresas ainda sofre com a escassez de estudos específicos sobre as particularidades desses tipos de organizações e a influência, aplicabilidade e interação com as demais teorias nos campos de gestão, liderança, motivação e organização entre outros. Desta forma, esse estudo buscou, bem como o posterior uso do questionário, o preenchimento dessa lacuna na teoria promovendo a integração de análise de aspectos das pequenas empresas com as dimensões culturais definidas por Hofstede (2001).

Este Trabalho de Conclusão de Curso visou o complemento teórico e prático de algumas áreas da Engenharia de Produção, como Organização do Trabalho, Recursos Humanos e Teorias Administrativas. Este trabalho também contribuiu para minha formação acadêmica em Engenharia de Produção por me permitir desenvolver habilidades como a pesquisa e revisão bibliográfica, a construção de ferramentas práticas de pesquisa, escrita formal e argumentação.

Além disso, esse Trabalho de Conclusão de Curso tem importância particular e profissional no caso de eu vir a abrir uma empresa ou assumir a empresa de algum

familiar, sendo importante saber que ambiente cultural eu estou buscando e construindo e quais as minhas aspirações para o negócio.

## Referências Bibliográficas

- ARLAND J.W., Hoy, F., BOULTON, W.R. & CARLAND, J.A. Differentiating entrepreneurs from small business owners. *The Academy of Management Review*, v.9, n.2, p. 354-359, 1984.
- BIONDO, T. M.; SANTOS, F. C. A.; RODRIGUES, F. P. Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e a tipologia de gestão de pequenas empresas: proposição de questões de pesquisa. In: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 21., 2014. *Anais...* Bauru, UNESP, 2014.
- COLLINS, J.; MOORE, D. *The Organization makers*. Appleton-Century-Crofts, New York, 1970.
- DALSMALCHIAN, A.; LEE, S.; NG, I. The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, v.11, n.2, p.388-412, 2000.
- FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of national culture. *Journal of Operations Management*, v.24, n.5, p.583-603, 2006.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n.4, p. 6-20, 1999.
- GARTNER, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice* v.13, n.4, p.47-68.
- HILAL, A. V. G. Brazilian national culture and cultural agreement: findings from a multinational company. *International Journal of Cross Cultural Management*, v.6, n.2, p.139-167, 2006.
- HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 14, p. 75-90, 1983.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, Geert. Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, v. 55, n. 11, p. 1355-1361, 2002.
- HOFSTEDE, Geert; McCRAE, Robert R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.
- HURLEY, R. H. Group culture and its effects on innovative productivity. *International Journal of Engineering and Technology Management*, v.12, n.1-2, p.57-75, 1995.
- JAMROG, J.; VICKERS, M.; BEAR D. Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, v.29, n.3, p.9-19, 2009.
- KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, v. 37, p. 285-320, 2006.
- LAGROSEN, S. Quality management in Europe: a cultural perspective. *The TQM Magazine*, v.4, n.5, p.275-283, 2002.
- LEONE, N.M.C.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p.91-94, 1999.
- LEONE, N.M.C.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de empresas*, v.31, n.2, p.53-59, 1991.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. 10. ed. South-Western, Cincinnati, 1997.
- MUELLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, v.16, n.1, p.51-75, 2000.

MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional. In: VII Seminários em Administração - SemeAd, 10 e 11 de agosto de 2004, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. 1CD-ROM. p. 1-14, 2004.

NAHM, A. Y.; VONDEREMBSE, M. A.; KOUFTEROS, X. A. The impact of organizational culture on timebased manufacturing and performance. *Decision Sciences*, v.35, n.4, p.579-606, 2004.

NAOR, M.; LIDERMAN, K.; SCHROEDER, R. The globalization of operations in Eastern and Western countries: unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, v.28, n.3, p.194-205, 2010.

OUDENHOVEN, J. P. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, v.25, n.1, p.89-107, 2001.

RUNGTUSANATHAM, M.; FORZA, C.; KOKA, B. R.; SALVADOR, F.; NIE, W. TQM across multiple countries: convergence hypothesis versus national specificity arguments. *Journal of Operations Management*, v.23, n.1, p.43-63, 2005.

SANTOS, F. C. A. Dimensões Culturais “Distância do Poder” e “Aversão à Incerteza” na gestão da produção: Proposição de questões de pesquisa. In: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 19., 2012. *Anais...* Bauru, UNESP, 2012.

SANTOS, F. C. A. Dimensões culturais Individualismo versus Coletivismo, Feminilidade versus Masculinidade, orientação de curto versus longo prazo na administração da produção: Proposição de questões de pesquisa. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 16., 2013. *Anais...* São Paulo, FGV-SP, 2013.

SEBRAE. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo, 2010. [online] Disponível na Internet. URL: <http://www.sebrae.com.br>.

SEBRAE. Participação das Micro e pequenas empresas na Indústria Brasileira. Brasília, 2014. [online] Disponível na Internet. URL: <http://www.sebrae.com.br>.

SOUZA, M. C. A. F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae.

TERENCE, A. C. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. *Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.*