

A tipologia da cultura organizacional empreendedora e sua taxonomia

The typology of entrepreneurial organizational culture and taxonomy

Marcelo Sales

Universidade São Judas Tadeu
madourado2309@gmail.com

Resumo

Este trabalho fundamenta-se na hipótese de que com uma cultura organizacional empreendedora dos líderes alinhada com competências individuais e do negócio, os empreendedores obterão um maior sucesso. Entretanto é preciso identificar qual a cultura organizacional que se alinha com a orientação empreendedora do líder e captar quais são as culturas organizacionais prevalentes na empresa. O trabalho propõe uma nova tipologia de cultura organizacional com foco em empreendedorismo e testou a observância desta tipologia em a amostra constituída por 82 responsáveis por micro e pequenas empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí. Para coletar os dados dos respondentes foi utilizada uma escala Likert com cinco pontos que considerou as características da tipologia de cultura organizacional proposta neste trabalho. O processo de validação do questionário considerou inicialmente 86 proposições e culminou com um conjunto de 60 proposições. O valor obtido do α de Cronbach foi de 0,944. A análise dos dados utilizou os princípios da lógica paraconsistente. Os resultados desta pesquisa definem as quatro culturas empreendedoras que refletem o perfil do empreendedor brasileiro, que foca o seu negócio em atender as necessidades do mercado, porém com pouco foco em inovação.

Palavras-chave: Taxonomia de cultura organizacional empreendedora; Cultura Organizacional Autônoma; Cultura Organizacional Inovadora; Cultura Organizacional não Conservadora Propensa a Assumir Riscos; Cultura Organizacional Proativa; Cultura Organizacional Competitiva Agressiva; Cultura Organizacional Orientada para Formação de Parcerias; Cultura Organizacional Orientada para o Mercado

Abstract

This work is based on the assumption that with an entrepreneurial organizational culture of leaders aligned with individual skills and business, entrepreneurs will gain greater success. However it needs to identify which organizational culture that aligns with the entrepreneurial orientation leader and capture what are the prevalent organizational cultures in the company. The paper proposes a new type of organizational culture focused on entrepreneurship and tested the compliance of this type in a sample of 82 responsible for micro and small businesses in Jundiaí Urban Agglomeration. To collect data from respondents we used a Likert scale with five points that considered the characteristics of the proposed organizational culture typology in this work. The questionnaire validation process initially considered 86 proposals and culminated in a set of 60 propositions. The obtained Cronbach's α was 0.944. Data analysis used the principles of Paraconsistent logic. These results define the four entrepreneurial cultures

that reflect the profile of the Brazilian entrepreneur who focuses its business on meeting the needs of the market, but with little focus on innovation.

Key-Words: Entrepreneurial organizational culture of taxonomy; Autonomous Organizational culture; Innovative Organizational Culture; Organizational culture does not Conservative Prone to Take Risks; Organizational culture Proactive; Organizational culture Competitive Aggressive; Oriented Organizational Culture for Partner Training; Oriented Organizational Culture for the Market

1. INTRODUÇÃO

Dentro do âmbito das organizações, entende-se que uma resposta possível à competitividade está na força das estratégias e políticas adotadas para alavancar o negócio. Fleury (2001, p.61) afirma que “apenas definir políticas e estratégias não é suficiente para estabelecer um alicerce para um maior desempenho, deve haver uma forma prática de alcançá-las, estimulando talento e habilidades dos empregados na organização”. É neste conceito que este trabalho está fundamentado, na hipótese de que com uma cultura organizacional empreendedora dos líderes alinhada com competências individuais e do negócio os empreendedores obterão um maior sucesso. Como reconhecer, entretanto, que a cultura organizacional predominantemente se alinha com a orientação empreendedora do líder? E quais são as culturas organizacionais prevalentes nas micro e pequenas empresas?

Estas são as principais questões às quais este trabalho busca responder. Para tal foi necessário desenvolver uma nova tipologia de cultura organizacional associada à tipologia de orientação empreendedora de Lumpkin & Dess (1996) ampliada por duas novas dimensões de Oliveira Júnior (2009). Aos tipos de cultura organizacional baseados nos tipos de orientação empreendedora foi dado o nome de “cultura organizacional empreendedora” e é o conjunto de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que em qualquer departamento da empresa se adota tal como o principal líder adotaria para assegurar a sobrevivência e o sucesso da empresa. Este conceito advém de Lumpkin e Dess (1996) que definem que a orientação empreendedora se refere a processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos. Ora, novos empreendimentos numa organização destinam-se a assegurar a sobrevivência da empresa sob diversas dimensões conforme apontado por Oliveira Jr. (2009, p.15), o qual afirma que,

[...] Empreender dentro da corporação pode se tornar não somente uma opção, um diferencial, mas uma necessidade levando-se em consideração a intensificação da concorrência, o lançamento de novos produtos, fusões de empresas para formarem conglomerados, consolidação da indústria para diminuir a concorrência.

Pelo que se vem de expor, esta pesquisa configura o seguinte problema: É possível construir uma escala tipo Likert, para medir a cultura organizacional empreendedora dos líderes, incluindo: validade de conteúdo das proposições, consistência interna dos itens e validade de constructo?

Meireles aqui pode mudar para a parte estatística, acho que este ainda foi o pior, encontrar uma forma apropriada para tratamento dos dados. Por favor, fique a vontade. Uma pesquisa estará sempre condicionada a alguns delimitadores, que especificarão os elementos sobre os quais o trabalho de pesquisa atuou. Assim sendo, a principal limitação que esta pesquisa enfrentou foi a administração do tempo, pois para concluí-la foi necessário exercer um alto controle de cobrança para que os respondentes, ambos especialistas e empreendedores, devolvessem o questionário em menor prazo possível para se trabalhar os dados.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A preocupação pelas questões culturais não é nova, mas foi na década de 1990 que o tema cultura organizacional vem tomando importância e ganhou espaço nos debates de gestão e nas esferas acadêmicas. Foi a partir dos anos 60 que o termo cultura organizacional começou a se popularizar, e já na década de 70 e 80 estudos e publicações especializados permitiram que o conceito de cultura organizacional fosse consagrado e tomasse a importância que tem hoje para explicar diversas situações empresariais.

Muitos autores têm estudado em profundidade o tema Cultura Organizacional, originando as tipologias culturais que facilitam a análise deste tema nas organizações para aplicação de uma estratégia apropriada que alinhe os seus recursos internos com o externo criando uma sinergia organizacional. Para tanto, é de extrema importância que sejam levados em conta os traços da cultura brasileira para entender como as características, pressupostos e valores individuais influenciam a formação de cultura nas organizações brasileiras.

A literatura sobre cultura organizacional vem avançando muito nos últimos anos em número de publicações, mas pouco em empreendedorismo nacional. Nesta dissertação, faz-se uma compilação de conceitos desde o início do termo de cultura organizacional e das tipologias culturais mais relevantes que foram estudadas nos últimos anos; além disso, apresenta-se um novo modelo específico para o universo empreendedor com a base de estudos de Oliveira Junior (2009).

Para um entendimento maior, abordam-se aqui alguns principais conceitos de cultura e empreendedorismo. Alguns conceitos de cultura por alguns pesquisadores, Tylor *apud* Horton & Hunt (1980, p.40) afirma que cultura “é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Já para Schein (1992, p.12), a definição de Cultura é:

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

2.1. Tipologias da Cultura Organizacional

Na medida em que aqui se propõe uma nova tipologia de cultura organizacional com foco em empreendedorismo, faz-se necessário listar algumas tipologias definidas por pesquisadores:

A tipologia de cultura para Handy e Harrison (1976) considera os canais de poder dentro de uma determinada estrutura ou sistema organizacional, são elas, a saber:

- 1) Cultura do Poder: encontrada em pequenas organizações empresariais, possui a forma de teia e o poder concentrado em um determinado ponto (fundador);
- 2) Cultura de Papeis: também conhecida como burocracia, trabalha pela lógica e pela racionalidade. Esta cultura é bem sucedida em ambientes estáveis, ou quando a organização pode controlar o ambiente, como nos casos de monopólio ou oligopólio;
- 3) Cultura da Tarefa: orientada para o trabalho ou projeto, pode ser representada por uma estrutura do tipo em rede, sendo o trabalho em equipe bastante estimulado. Esta cultura é adequada para ambientes que exigem flexibilidade, rápida adaptação/reação e criatividade;
- 4) Cultura da Pessoa: pouco comum, é centralizada no indivíduo, ou seja, todos os demais aspectos como estrutura, equipamentos e tecnologia são secundários

ao interesse da pessoa ou de seu grupo. Alguns exemplos são: Ordens de advogados, comunidades hippies, famílias, entre outros.

Já Deal & Kennedy (1982) associam o risco da atividade organizacional com a velocidade do feedback emitido pelo ambiente para construir sua tipologia:

- 1) Cultura Macho: ambiente caracterizado pela individualidade, alta competição, rápidas decisões e personalidade dura. Dentro desta Cultura podem ser destacados os departamentos de polícia, a construção civil, consultoria organizacional e equipes esportivas;
- 2) Cultura Trabalho Duro Diverte Muito: caracterizada pelo baixo risco e alto feedback, é caracterizada por organizações que atuam em vendas como enciclopédias, automóveis ou imóveis, onde a persistência é determinante do sucesso;
- 3) Cultura Apostar em sua Companhia: combina alto risco com lento feedback, ou seja, congrega organizações que fazem altos investimentos e têm retorno financeiro lento, como a indústria farmacêutica, os centros de pesquisa e as companhias de petróleo;
- 4) Cultura de Processo: possui um lento feedback e baixo risco, produz um ambiente centrado no como fazer do que no que fazer. Os bancos, órgãos governamentais e indústrias reguladas por lei são bons exemplos deste tipo de cultura organizacional.

Tendo como foco a área de Recursos Humanos, os autores Sethia e Von Glinow (1985) trabalham o sistema de recompensa para definir a relação entre as pessoas e a performance organizacional:

- 1) Cultura Apática: marcada por um ambiente de indiferença, reflete um estado geral de desmoralização e de cinismo que permeia a organização que possui uma liderança inepta ou alienada. Ocorre em organizações com forte posição no mercado, como em oligopólios, ou com proteção governamental, por exemplo, a concessão pública.
- 2) Cultura Cuidadosa: preocupada com o bem-estar de seus membros, não impõem altos padrões de desempenho. Empresas do tipo paternalista, onde o fundador ou o líder-chave se destacam são bons exemplos deste tipo de cultura.
- 3) Cultura Exigente: orientada para o sucesso ou para o desempenho, as organizações deste tipo de cultura possuem sistema de recompensa financeiro acima da média. Empresas do setor de bebidas ou automobilístico são exemplos, pois atuam em mercados onde a competição determina a sobrevivência da organização.
- 4) Cultura Integrativa: mescla a valorização do pessoal com o incentivo ao desempenho, tendo como filosofia a retenção de talentos. Empresas de alta tecnologia, como a IBM ou 3M, representam este tipo de cultura.

Por sua vez, Donnelly (1984) enfoca a influência do planejamento na criação de valores compartilhados e no grau de estabilidade existente na organização do processo de trabalho:

- 1) Cultura Excelente: é a cultura planejada, ou seja, a organização e as pessoas têm sentido de missão; os planos são comunicados e as pessoas sabem o porquê e para onde estão se dirigindo. Empresas bem estruturadas e que valorizam o planejamento organizacional são exemplos deste tipo de cultura.
- 2) Cultura Fuzzy (vaga/indistinta): é caracterizada pela indefinição de rumo, por constantes mudanças na equipe e pela falta de perspectivas. Organizações que atuam em mercados regulados ou maduros são características desta cultura.
- 3) Cultura Awful (horrrível): ocorre em ambientes organizacionais em constantes crises e confusão, sendo caracterizada por atuações emergenciais e clima

desagradável e frustrante. Empresas em crise sucessória ou comandadas por dirigentes lunáticos representam este tipo de cultura.

Efetuada-se um contraponto, é relevante apontar a dimensão trazida por Trompenaars (1994), o qual apresenta o seu estudo sobre tipologia com base nas dimensões: igualdade, hierarquia e orientações em relação às pessoas e às tarefas. O autor descreve a tipologia cultural da seguinte forma:

- 1)A cultura do tipo A família – possui caráter pessoal com relações próximas, mas, é, ao mesmo tempo, hierárquica, tendo como resultado uma cultura voltada ao poder;
- 2)A cultura do tipo Torre Eiffel – representa a burocracia formal. As relações são mais impessoais e a lógica de subordinação é claramente racional;
- 3)A cultura do tipo Míssil Guiado – cultura igualitária onde a lealdade à profissão e ao projeto é maior que a lealdade à empresa;
- 4)A cultura do tipo Incubadora – o objetivo é servir de incubadora para a auto expressão e autossatisfação. É pessoal e igualitária.

Os tipos de cultura organizacional propostos nesta pesquisa baseiam-se na Orientação Empreendedora das cinco dimensões de Lumpking & Dess (1996) e mais duas dimensões que surgiram em pesquisas de Oliveira Júnior (2009) , estas que são descritas no próximo subcapítulo.

2.2. Orientação empreendedora

Entende-se por Orientação Empreendedora um conjunto de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que asseguram a sobrevivência ou continuidade da empresa (LUMPKIN; DESS, 1996). A orientação empreendedora pode levar um negócio existente a novos empreendimentos. Ora, novos empreendimentos numa organização destinam-se a assegurar a sobrevivência da empresa frente tanto às ameaças internas - tecnologia, processos, conhecimento técnico empregado, estratégias - quanto às ameaças externas - dinamismo do mercado, concorrência, ações governamentais nacionais e internacionais, bem como fenômenos naturais - que atuam de forma direta e indiretamente no dinamismo econômico, político e social de cada país. Esse dinamismo gera a necessidade de tomada rápida de decisões para atingir as metas e objetivos, de curto e médio prazo; assegurando, assim, os resultados futuros, a sustentabilidade do negócio.

O modelo desta pesquisa apresenta as cinco dimensões de Lumpking & Dess (1996) e a sexta e a sétima dimensão advém do resultado da pesquisa de Oliveira Júnior (2009). As sete dimensões que norteiam o impacto da performance das organizações, seguintes os autores citados acima são as seguintes:

- 1.Autonomia [A],
- 2.Inovação [I],
- 3.Capacidade de assumir riscos [CAR],
- 4.Pró-atividade [PA]
- 5.Competitividade agressiva [CA],
- 6.Formação de parcerias [FP] e
- 7.Orientação para o mercado [OM].

A explicitação dessas dimensões é vista a seguir.

2.3. Tipologias de cultura associadas à orientação empreendedora

Ao falar de organizações, trata-se também de pessoas, e – conseqüentemente - de gestores e líderes. Como se vem de expor neste trabalho, acredita-se que a cultura dentro de uma organização influencia o pensar, sentir e até o agir das pessoas. Esta força que se propaga dentro da organização permite o empreendedor aplicá-la a favor do seu negócio para o

cumprimento de seu objetivo. Schein (1992) e Oliveira (2009) detalham esta força ao afirmar que os líderes influenciam a cultura da organização na medida em que favorecem a existência de um sentimento de sucesso organizacional e se são capazes de reduzir a ansiedade inerente ao processo de mudança. Assim sendo, o líder é o grande responsável pelas mudanças; e o uso da cultura é uma estratégia fundamental para o negócio.

Utiliza-se, desta forma o conceito de Orientação Empreendedora para formação de Tipologia de Cultura Organizacional Empreendedora, uma vez que comportamentos, pensamentos, crenças, mitos e aprendizagem estão implícitos e explícitos na estratégia da organização. Todos esses elementos são oriundos de uma orientação empreendedora entendida como uma gestão estratégica e como sua relação com a Performance Organizacional. (COVIN, GREEN, SLEVIN, 2006; LUMPKIN, DESS, 1996; OLIVEIRA JR, 2009).

Segundo as dimensões que caracterizam a Orientação Empreendedora, apontadas por Lumpkin & Dess (1996) e Oliveira Junior (2009), age-se de forma autônoma. Isto é, nelas predominam a vontade de inovar; levando o empreendedor a assumir riscos, desenvolver uma agressividade maior frente aos concorrentes e, sobretudo, ser proativo em relação às oportunidades do mercado. Dessa maneira, o líder amplia a sua capacidade de formar parcerias estratégicas e ainda de ser orientado pelo mercado com intuito de atender as necessidades dos clientes; explorando os gaps que aí surgem. Os princípios desta orientação empreendedora fazem parte de uma cultura e de uma empresa empreendedora, que pode colocar em prática uma ou mais destas dimensões ao explorar um novo mercado, ou ainda, ao permanecer em um mercado que já esteja atuando.

2.3.1 Cultura autônoma [CA]

Sabe-se que o comportamento autônomo está associado à busca de uma idealização e sonhos, onde empreendedores almejam por em prática a liberdade de seus pensamentos e ações que são suplantados dentro das organizações. Embora as organizações reconheçam o fato de que o empreendedorismo traz grandes benefícios e de que ele gera riquezas, grande parte delas não aceita a autonomia de seus colaboradores; e, ainda, cobram criatividade e soluções para os seus problemas ao mesmo tempo. Porém, o verdadeiro ato de [A] refere-se à independência de ação dos indivíduos ou dos grupos em trazer uma ideia ou uma visão e a desenvolverem por completo. (LUMPKIN; DESS, 1996; OLIVEIRA JUNIOR, 2009)

Para Burgelman (1983a)

[...] um comportamento estratégico autônomo é meio à renovação, sendo a matéria-prima necessária à diversidade, que é conceitualmente equivalente à atividade empreendedora, gerando novas combinações de produtivos recursos à empresa e provendo a base necessária para radicais inovações. Assim, um comportamento autônomo toma forma fora do atual contexto estrutural e, para ser bem sucedido, precisa ser aceito e integrado pela organização dentro de seu conceito de estratégia empresarial.

Um dos estudos de Miller (1983) mostrou que quanto mais empreendedora era a empresa, mais autônomos eram os seus líderes. Todavia, neste estudo Miller (1983) apresentou a condição atuante no empreendedorismo; isto é, que se faz necessária uma forte autoridade central para tomada de decisão e para planejamento. Neste contexto, fica claro que os resultados estão fortemente associados à condição empreendedora, a qual a tarefa de ação resulta do líder, ou o empreendedor, explorando os seus conhecimentos técnicos, de mercado, cognitivos psicossociais que resultaram em estratégias competitivas (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Em congruência com o estudo de Miller (1983), a pesquisa de Covin, Green e Slevin (2006) e de Oliveira Junior (2009) mostraram que há um efeito positivo no crescimento das vendas, uma vez que decisões estratégicas e operacionais são feitas de maneira autocrática por empresas OE, com orientação empreendedora. Tal resultado leva a entender que o sucesso de

uma OE está intrinsicamente ligado à tomada de decisões autocráticas, em que a atuação por consenso estratégico vem fragilizar a habilidade das empresas empreendedoras em atingir seus objetivos. A este respeito, Oliveira Junior (2009, p.36) afirma que:

[...] Ao permitir que várias pessoas opinem no processo de tomada de decisão estratégica, as empresas podem encontrar dificuldades para manter a clareza e a singularidade do foco que as pesquisas e teorias sugerem ser características de empresas verdadeiramente empreendedoras.

Características de cultura organizacional consideradas típicas de uma [CA] são:

- a) a empresa estimula e recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização;
- b) há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização;
- c) há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização e para questionamento dos produtos existentes;
- d) a empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro;
- e) há apoio para uma tomada de decisão de uma nova ideia; e
- f) há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.

2.3.2 Cultura inovadora [CI]

Com a era do conhecimento as organizações, independentemente de seu porte, exigem novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo, senão, a sua sobrevivência. As vantagens competitivas sustentáveis, a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros, já não são mais suficientes para o sucesso das organizações. Esta nova era demanda a mobilização e exploração dos ativos tangíveis e os intangíveis, o capital intelectual, o gerador da inovação [I].

Oliveira Junior (2009) ressalta que a [I] é vista por muitos estudiosos como fator crítico para uma empresa competir eficazmente tanto em mercados domésticos quanto os mercados globais. Além disso, Oliveira Junior afirma que a [I] para alguns autores é a principal e/ou uma das características mais latentes de uma atividade empreendedora. Outros acreditam que o sucesso da [I] promove novas direções para a evolução da indústria (HITT *et al.*, 2001). Nesse sentido, não é difícil perceber que a [I] pode gerar raros e valiosos recursos para as empresas, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva, e de estratégias.

Por meio da [I] uma empresa não só se envolve em apoiar novas ideias, singularidades, experimentos, mas também, em apoiar processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e ainda processos tecnológicos. A [I] pode variar no grau de intensidade, sendo dois tipos principais: a [I] do produto e a [I] tecnológica. A [IT] está relacionada ao desenvolvimento do processo e do produto, envolvendo engenharia, pesquisa, expertise técnica e até mesmo o conhecimento industrial. Por outro lado, a inovação do produto [IP] enfatiza o seu design, uma pesquisa de mercado, propaganda e promoção. (LUMPKING; DESS, 1996)

A pesquisa de Frishammar e Hörte (2007) – que tem amostra de 224 médias empresas suecas de manufaturas – ao relacionar empresas empreendedoras orientadas para o mercado e OE para o desenvolvimento de novos produtos, concluiu que orientação para o mercado e [I] estão positivamente relacionados com o desempenho de novos produtos, onde não só o produto, mas também os fatores ambientais moderam as características dessas relações, o qual resulta numa dependência entre poucos clientes e o desenvolvimento de novos produtos. Esta dependência reflete ainda, riscos que as pequenas e médias empresas passam a ter, caso num futuro um de seus clientes venha romper a parceria.

Ao se falar de inovação, há de se falar de tecnologia, ou ainda Tecnologia da Informação (TI), que dá forma, condição e rapidez no processo produtivo de uma organização por meio de

competências tecnológicas, métodos de produção e desenvolvimento de técnicas avançadas (LUMPKING; DESS, 1996).

Características de cultura organizacional consideradas típicas de uma [CI] são:

- a) a empresa tem uma visão inovadora e possui um departamento ou um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento;
- b) a empresa está orientada às necessidades não existentes do mercado e antecipa tendências futuras para o mercado;
- c) a empresa tem como perfil a busca do pioneirismo no mercado em que atua e busca inovações tecnológicas para os produtos existentes do seu portfólio;
- d) a empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfólio e busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos;
- e) há um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos produtos;
- f) há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que impactarão nos processos da organização e na melhoria dos produtos; e
- g) há um reconhecimento, ou premiação para ideias inovadoras que promoverão um novo produto.

2.3.3 Cultura capacidade de assumir riscos [CCAR]

A capacidade de assumir risco se dá no perfil do indivíduo ou da organização, ela é mais latente em empreendedores porque eles colocam em prática as suas ideias na busca de novas oportunidades de crescimento financeiro. Para Antoncic (2003), as percepções de riscos podem ser diferentes entre os empreendedores independentes e os empreendedores corporativos. O risco financeiro representa para o empreendedor uma maior ameaça de sua existência, enquanto para o empreendedor corporativo o risco atua de forma indireta, na continuidade de sua sustentabilidade econômica, na sua reputação e no futuro do seu negócio.

Ao analisarmos o risco, nós entendemos que ele possui diversos significados, tanto o contexto, mercado em que a empresa se insere com suas atividades normais, quanto explorar o desconhecido são alguns deles. Junto ao risco estão a incerteza, o risco pessoal, social ou o risco psicológico. Ele representa ainda probabilidade de perdas, de resultados negativos para aplicação de um recurso no âmbito financeiro, e por sua vez, tais riscos afetam diretamente o nível de comprometimento dos gerentes na aplicação de grandes quantidades de recursos (MILLER; FRIESEN, 1982).

Lumpkin e Dess (1996) referem-se a [CAR] como a disposição de uma empresa em dispor de alto recurso tangível e intangível em busca de um retorno mais elevado para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, mesmo não sabendo se a empresa será bem sucedida ou não. Mesmo assim, o empreendedor deve ser destemido, pois irá explorar um novo território com pouco, ou sem nenhum conhecimento, podendo obter consequências desastrosas - os riscos financeiros, sociais e psicológicos - como legado do novo negócio.

Ao se falar sobre empreendedorismo, toca-se também na questão do risco a ser enfrentado. Outra característica intrinsecamente presente nesta condição é o sentimento: um forte desejo de sucesso, do qual as atitudes e comportamentos são reflexos de uma resposta afetiva que as pessoas têm sobre algo (LUMPKIN; DESS, 1996). Antoncic (2003) corrobora com Lumpkin & Dess, ao pontuar que as atitudes estão sujeitas às mudanças e às incertezas do ambiente.

Neste processo as decisões, segundo o pesquisador Antoncic, são baseadas em: (1) crenças salientes (teoria do comportamento planejado); (2) percepção de informação (teoria da prospecção); (3) informações relacionadas à disponibilidade financeira (teoria da agência); e (4) relações não financeiras (cultura organizacional). Portanto, a [CCAR] se fundamenta no nível de tomada de decisão do indivíduo refletindo no comportamento da organização, que

advém de um sentimento, o desejo do êxito. Dentro deste contexto, entende-se que o sentimento é uma força que atua em um negócio, refletindo nada mais que os anseios pessoais de cada empreendedor o que Antoncic (2003) corrobora ao dizer que a [CCAR] das empresas é passível de novas formatações sofridas pela influência da percepção individual de risco, atitude, intenção e comportamento.

Com base nessa afirmação, de que o desejo e o 'irracional' têm tanto peso quanto as outras variáveis, é entendida a ansiedade que os empreendedores carregam. Tal sentimento é o reflexo do risco em que seu negócio se encontra, pois se devem tomar novas decisões que, às vezes, refletem um risco ainda maior. Principalmente quando o líder prospecta algo mais adiante, o futuro.

E quando se trata de futuro, pode-se defini-lo como incertezas e uma ação com objetivo futuro, que não é sinônimo de sucesso. McMullen e Shepherd (2006) apontam que uma ação com um objetivo futuro demanda uma longa tomada de tempo. O futuro é desconhecido, logo a ação é inerentemente incerta. A incerteza refere-se ao julgamento na tomada de decisão de que resultará no cumprimento do evento. Por conseguinte, esta incerteza é reforçada pela novidade intrínseca da ação empreendedora: a criação de novos produtos, novos serviços, novas empresas, etc.

Portanto, o nível de incerteza poderá ser uma barreira entre os prospectivos empreendedores e a ação empreendedora. Esta barreira pode suplantar o potencial de ações e das crenças relativas dos atores. De acordo com McMullen e Shepherd (2006) esses elementos que potencializam a ação de um empreendedor podem ser gerados da seguinte forma: (1) um estímulo ambiental pode apresentar uma oportunidade para um novo empreendedor no mercado; (2) essa oportunidade pode ser viabilizada; e (3) se o sucesso da exploração desta oportunidade está congruente aos desejos pessoais.

Esta ação empreendedora somente ocorrerá baseada no quanto é o nível de confiança em seu próprio julgamento, o grau de incerteza vivenciado na decisão de agir ou não. Se tal decisão for interpretada como risco, ambiguidade, turbulência ou equívoco, a dúvida que surge no contexto da ação resulta em: (1) hesitação pela interrupção da rotina da ação; (2) promoção de indecisão nutrindo uma contínua competição entre alternativas; e (3) incentivo a procrastinação por meio de opções prospectivas menos apelativas. (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006; OLIVEIRA JÚNIOR, 2009)

Para Covin e Slevin (1989) há duas classes que contribuem para o sucesso da performance de uma cultura [CCAR]. Uma delas é a postura estratégica empreendedora aliada a um perfil competitivo para longo prazo, que atua por metas orientadas por gestão; por alto preço dos seus produtos e serviços; e por ser orientada às tendências da indústria. E a outra classe que se localiza em ambientes mais estáveis. Neste campo, os seguintes atributos entram em cena: (1) estrutura mais mecanicista; (2) postura estratégica mais conservadora; (3) um perfil competitivo caracterizado por conservadorismo; (4) uma gestão financeira avessa ao risco; (5) rentabilidade no curto prazo; (6) desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos e serviços existentes; e (7) forte dependência nos clientes individuais para sustentação das receitas de vendas da empresa.

Para a conclusão do tipo CCAR entende-se que o risco está intrínseco neste perfil empreendedor, onde a incerteza está presente na tomada de decisões pela criação de novos produtos, serviços e novas empresas (MCMULLEN; SHEPHERD 2006). Ora se uma decisão tomada erroneamente coloca-se no jogo perdas financeiras, assim como riscos social e psicológico conforme MILLER; FRIESEN (1982).

Características de cultura organizacional consideradas típicas de uma [CCAR] são:

- a) a empresa apoia tendências para novos projetos;
- b) os líderes da empresa assumem riscos sem medo do insucesso;

- c) os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios;
- d) a empresa aventura-se no desconhecido;
- e) a empresa busca novos produtos dentro do seu segmento;
- f) a empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas;
- g) a empresa apoia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto; e
- h) a empresa apoia e materializa projetos inovadores e aceita assumir riscos para ideias empreendedoras.

2.3.4 Cultura pró ativa [CPA]

A Cultura de tipo Pró-atividade [CPA] é uma característica individual, mas hoje empresas estão assumindo este comportamento como um instrumento para chegar mais rápido ao seu objetivo. Um comportamento proativo demanda ação, esta ação vincula-se a antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente, (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Já para Sandberg (2002) um comportamento proativo é frequentemente visto como uma forma de sobrevivência das empresas e efetivamente se beneficiarem com as mudanças.

Muitas empresas tornaram-se líderes de seu segmento por anteciparem seus produtos instituindo assim sua soberania, criando uma dependência entre o mercado e o seu produto, elevando os seus lucros e estabelecendo a força de sua marca. Lumpkin; Dess (1996), afirmam que o empreendedorismo está associado a [PA], por meio da antecipação, perseguição de novas oportunidades e participando de mercados emergentes. Hitt *et al.*(2001) corroboram com a conclusões de Lumpkin; Dess (1996) ao enfatizar que as empresas que são as primeiras e mais rápidas a lançar novos produtos ou serviços no mercado alcançam os retornos mais elevados.

Já Venkatraman (1989) refere-se a [PA] como processos que antecipam e agem sobre futuras necessidades que demandam novas oportunidades relacionadas ou não, eliminando estrategicamente operações que estão em sua maturidade ou no declínio ciclo de vida através de sua atual linha de operações, introdução de novos produtos e marcas à frente da concorrência.

E Sandberg (2002) atesta que a [PA] pode ser vista como a intenção da empresa para influenciar o ambiente e iniciar a mudança, em alguns casos podem pelo menos em certa medida, criar seu futuro dando vida, por meio da concepção de novos produtos, serviços e até mesmo indústrias, que ainda não existam.

Oliveira Junior (2009:45) alerta ao afirmar que “A capacidade de ligar as novas invenções às oportunidades de mercado é, porém, uma etapa crucial, uma vez que inovações radicais criam seu próprio mercado”. Sandberg (2002) reforça que a Inovação do Produto [IP] não garante o sucesso se o mercado for negligenciado, Oliveira Júnior (2009) corrobora com esta afirmação ao citar em sua pesquisa que muitas empresas no futuro enfrentarão uma maior pressão em relação a performance, pois para garantir uma vantagem competitiva as empresas devem se arriscar mais, ao ouvir como o mercado pode contribuir para o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Na próxima fase, um marketing proativo pode reduzir o possível risco elevado de rejeição da [I], o que caracteriza a [PA] como cara, assim, pode-se justificar os custos se orientada para um segmento de demanda potencial. (SANDBERG, 2002).

Características de cultura organizacional consideradas típicas de uma [CPA] são:

- a) a empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas;
- b) a empresa antecipa tendências e a mudança é parte da cultura da empresa;
- c) os competidores veem a empresa como inovadora e é reconhecida como influenciadora ao seu ambiente iniciando novas mudanças;

- d) a empresa é rápida em lançar novos produtos e busca sempre novas parcerias para trazer novas inovações;
- e) a empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades e atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente;
- f) a empresa é capaz de criar o seu futuro dando vida, por meio de concepção de novos produtos ou serviços; e
- g) a empresa é capaz de agir de forma oportuna com o propósito de modelar o ambiente, criando novas demandas.

2.3.5 Cultura competitividade agressiva [CCA]

A cultura do tipo [CA] está dentro de grandes e pequenas empresas, é um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes. Ferrier *et al.* (2002) afirma que o termo competitividade leva ao entendimento de homens competindo com outros tenuamente, cada um desempenho superior ao outro, afastando o seu rival em sua incessante busca para manter a liderança.

Mais uma vez, o risco entra como um atributo limitador na tomada de decisão, pois uma ação de uma [CCA] errada poderá resultar em grandes perdas para a organização, ora em seu papel estratégico, ora em sua estrutura financeira. Por este motivo, muitos gestores estratégicos têm dificuldade de decidir se devem procurar ou evitar confrontos competitivos, onde a competitividade demanda um menor ou maior grau do ambiente de atuação da empresa. (COVIN; COVIN, 1990).

Para Lumpkin; Dess (1996) a [CA] está diretamente associada ao quanto a empresa está inclinada a desafiar intensivamente os seus competidores ao entrar em um mercado ou melhorar sua posição superando seus rivais, onde a rápida resposta pode assumir a forma de confronto direto, face a face. Não obstante, a [CA] reflete o desejo de ser pouco convencional, rompendo vínculos com os métodos tradicionais de competição.

Covin, Slevin, (1989) relatam que a sobrevivência e a competição em um ambiente hostil são difíceis, mesmo para grandes empresas já estabelecidas, e o impacto adverso de um ambiente hostil provavelmente representa uma ameaça ainda maior para as pequenas empresas. Lumpkin; Dess (1996) corroboram para este conceito quando afirmam que novas empresas têm muito mais probabilidade de falharem, do que as empresas já estabelecidas, aonde vários pesquisadores defendem que a sobrevivência e o sucesso dos novos entrantes dependem de uma postura agressiva e competição intensa.

Podemos então assim dizer que, as pequenas empresas buscam minimizar os riscos associados ao operar em ambientes hostis, uma vez que elas estão expostas a um maior risco. (COVIN; COVIN, 1990).

Entretanto, as pequenas empresas são obrigadas a adotar uma postura de Cultura [CCA] ao buscar uma participação maior no mercado, pois dada a escassez de oportunidades de produtos ao mercado e garantir sua posição na indústria em ambientes hostis, não lhes restam alternativa, além de correr o risco. Mesmo acreditando que a melhor forma de assegurar tal viabilidade em ambientes hostis seria adotar uma postura mais passiva (COVIN; COVIN, 1990; OLIVEIRA, 2009).

Os estudos de Covin; Slevin (1989) mostraram que quando há uma elevada [CA] em pequenas empresas em ambientes hostis, geralmente elas apresentam um melhor desempenho. Covin; Covin (1990) em sua pesquisa sugere que a [CA] para pequenas empresas com mais do que 30 empregados é uma postura estratégica eficaz. Dentro desta pesquisa Oliveira Junior (2009:) apresenta o seguinte resumo desta análise de Covin (1990):

[...] Entre as mais novas, as pequenas empresas mais eficazes são geralmente aquelas cujo nível de CA não está positivamente associado ao nível de sofisticação tecnológica do ambiente. A intuição ou o conhecimento

tradicional podem muitas vezes levar os gestores das pequenas empresas ao erro em relação à questão de qual o melhor negócio a seguir na presença e pressão dos competidores em vários segmentos da indústria.

Características de cultura organizacional consideradas típicas de uma [CCA] são:

- a) a empresa, ao lidar com concorrentes, inicia ações agressivas;
- b) a empresa cobra atitudes rápidas e estratégicas de seus membros;
- c) a empresa dá muita ênfase à comercialização de produtos e serviços;
- d) as ações estratégicas tem uma clareza de alta competitividade e de uma grande velocidade e responde rapidamente aos ataques dos competidores;
- e) a empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços e há um controle de qualidade interno em relação aos produtos da concorrência;
- f) há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços; e
- g) a empresa utiliza muita análise estratégica em seu negócio.

2.3.6 Cultura formação de parcerias [CFP]

Ao falarmos de Cultura de tipo Formação de Parcerias subentende-se que há vários agentes diretos e indiretos envolvidos num processo organizacional, onde o fator humano, principalmente o elemento social, torna-se chave no comportamento da organização para o cumprimento de seus objetivos. Oliveira Junior (2009) define bem o que se entende por formação de parcerias [CFP] ao dizer que, “[...] A FP envolvem relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria, da geografia, da política e da cultura”. (OLIVEIRA JUNIOR, 2009)

A cultura do tipo [CFP] está cada vez com uma representatividade maior nos negócios, tornando-se um dos atributos estratégico para o atingimento dos objetivos da empresa. Ao falar em [CFP], logo se pensa em uma união ou aliança, onde os atores agem em conformidade segundo o script definido e formatado com uma participação mútua, nunca unilateral. (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Alvarez *et al.* (2006) reforçam que devido ao ambiente econômico cada vez mais competitivo, a importância de alianças para qualquer tamanho de organização se faz necessário, uma vez que elas servem de canal para as empresas ao acesso a informação, recursos e tecnologias.

Oliveira Junior (2009:50) com base na pesquisa de Sarasvathy (2001) define a importância da estratégia da [FP], em que esta refere-se “...ao fortalecimento de posições chave do negócio através de associação com terceiros e com fornecedores estratégicos, bem como em sua capacidade em mantê-los ao longo do tempo como um caminho para reduzir ou eliminar incertezas e construir barreiras de entrada.”.

Hiit *et al.* (2001) corroboram com este conceito ao pontuar que os recursos e a competência necessária para competir eficazmente no mercado são o maior valor que uma [FP] pode oferecer.

Oliveira Junior (2009), diz que a [FP] têm sido cada vez mais utilizada como estratégia por empresas empreendedoras para alcançar os seus objetivos, explorando novas opções de mercados mais distantes, obtendo maiores ganhos, e até mesmo para obtenção de recursos, tais como, capital financeiro ou legitimidade de outras empresas.

Hitt *et al.* (2001) atestam que tanto empresas já estabelecidas quanto as pequenas a [FP] ajuda a proporcionar oportunidades de aprendizagem de novas competências, a se adaptarem às discontinuidades tecnológicas surgidas por uma nova e radical tecnologia, ou ainda, a reduzir os riscos e custos com uma nova Inovação [I].

Uma vez que pequenas empresas correm um maior risco financeiro devido o tamanho de seus recursos financeiros, abalando a sua sobrevivência, Hitt *et al.* reforçam a importância dessas alianças, pois as pequenas empresas aumentam sua sobrevivência ao alcançar o sucesso através dos acessos que as [FP] proporcionam.

Para Alvarez *et al.* (2006) declaram que o acesso ao capital financeiro e a expansão para o mercado externo são uma das vantagens que as pequenas e médias empresas ganham ao associar com grandes empresas. Oliveira Junior (2009:45) agrega ainda que,

Outras vantagens em se realizar uma aliança com uma grande empresa são que um grande portfólio proporciona uma exposição a uma maior base de recursos, gerando aprendizado sobre o efeito da escala para o desenvolvimento e crescimento da empresa, além de habilitar a empresa a aprender a extrair melhor valor dos acordos internos. Outro tipo de parceria que pode trazer bons benefícios para uma pequena ou nova empresa é ter um forte e próximo relacionamento com seus clientes.

YliRenko e Janakiraman (2008) enfatizam que uma [FP] proporciona um canal indireto de fontes externas de conhecimentos disponíveis. Todavia a [FP] também pode vir a falhar quando umas das partes vê a aliança apenas como um oportunismo e não atua como parceiro estratégico e, sobretudo, pode vir a extinguir a credibilidade. (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

Podemos concluir que um relacionamento estratégico pode favorecer qualquer tamanho de empresas, principalmente as pequenas e médias, pois a informação de mercado permite que as empresas empreendedoras possam antecipar tendências, ajustar os seus produtos, expandir seu portfólio, aumentar suas receitas e entrar em novos mercados.

Características de cultura organizacional consideradas típicas de uma [CFP] são:

- a) a empresa foca como estratégia a formação de novas parcerias;
- b) a empresa forma alianças como estratégia de negócios para eliminar as barreiras de entrada;
- c) ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento a longo prazo e preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes e fornecedores;
- d) a empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os seus concorrentes e busca o fortalecimento de posições-chaves entre os seus agentes internos e externos; e
- e) a empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias e busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros.

2.3.7 Cultura orientação para o mercado [COM]

Uma cultura do tipo [COM] busca o aumento de fidelização de clientes e é uma resposta direta ao seu desempenho, onde a essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação. Uma empresa do tipo [OM] está focada em atender as necessidades e desejos do consumidor alvo mais eficaz e eficiente que seus competidores, (FRISHAMMAR; HÖRTE, 2007).

Segundo Miles; Arnold (1991); Tzokas *et al* (2001) há quatro competências principais associadas a [OM]: orientação para o cliente, satisfação do cliente, marketing, coordenado ou integrado e foco no lucro. Shane (2001) refere-se ao nicho de mercado como outra entrante ao mercado através de novas tecnologias e inovações de produtos.

Para Frishammar; Hörte (2007) reforçam que a alta performance das empresas são àquelas que possuem uma forte [OM]. Segundo estudo de Pelhan; Wilson (1996) indica que a aceitação de novos produtos de pequenas empresas se deu devido ao alto nível de [OM]. O que nos leva a concluir que para se desenvolver novos produtos, as empresas devem considerar tanto a [OM] quanto a [I].

Ao falarmos de [OM] também há uma relação direta com [OE], pois empresas voltadas para o mercado são empreendedoras porque precisam criar novos produtos ou até mesmo um novo negócio para atender um nicho desejado. Esta ideia é corroborada pelo estudo de Atuahenegima; Ko (2001) realizado com 500 empresas australianas. Neste estudo foi identificado que empresas empreendedoras orientadas para o mercado possuem novos produtos que apresentam elevada performance para a organização, devido aos processos de estratégia adotados para entrada no mercado, assim como a qualidade de seu produto, o seu lançamento e o apoio dos gestores à inovação. Identificou-se também que as empresas [OM] parecem ser robustas em vários ambientes, porém elas obtêm melhores resultados em ambientes estáveis. Já as empresas com OE seriam mais bem sucedidas em ambientes de rápidas mudanças ao passo que as empresas empreendedoras orientadas para o mercado apresentariam um melhor desempenho em ambientes moderados.

Características de cultura organizacional consideradas típicas de uma [COM] são:

- a) a empresa procura definir tarefas e funções que criem um nova estrutura;
- b) a empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação;
- c) a empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação;
- d) a empresa está atenta às tendências do mercado;
- e) os membros da empresa estão em contato direto com seus clientes e estão atentos às ações dos concorrentes no mercado;
- f) a empresa preocupa-se em atender as necessidades do mercado e busca novos produtos que podem surgir segundo as novas tendências;
- g) a empresa investe em Marketing e reforça sua marca;
- h) há um alinhamento de processos e práticas de mercado para a empresa cumprir com as necessidades do mercado; e
- i) as informações dos clientes são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos.

3.MÉTODOS

Embora faça uso da lógica paraconsistente para aferir os graus de aderência e de contradição dos respondentes ao questionário, o método utilizado é quantitativo.

Amostra: a amostra é constituída por 82 responsáveis por micro e pequenas empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí, composto por sete municípios Jundiaí do Estado de São Paulo (Brasil): Cabreúva; Campo Limpo Paulista; Itupeva; Jarinu; Jundiaí; Louveira e Várzea Paulista.

A coleta de dados foi feita pelo pesquisador e equipe em visita previamente agendada a micro e pequenas empresas da região. As empresas foram listadas com base em informações das Associações Comerciais e visitadas em caso de concordância, pelo que a amostra deve ser considerada de conveniência.

Após estratificação adequada e considerando os valores das respostas, a amostra final foi composta por 48 respondentes.

Instrumento de coleta: Para coletar os dados dos respondentes foi utilizada uma escala Likert com cinco pontos que considerou as características da tipologia de cultura organizacional proposta neste trabalho. O processo de validação do questionário considerou inicialmente 86 proposições e culminou com um conjunto de 60 proposições. O valor obtido do α de Cronbach foi de 0,944.

Figura 1: Perfil de respostas de um respondente a um dado tipo de cultura organizacional

Descrição da Proposição	Respostas a R46	Perfil de respostas ao tipo de cultura	
AUTONOMIA [CA]			
A empresa estimula empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.	5	Respostas CT	4
A empresa recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização.	2	Respostas C	1
Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização.	5	Respostas I	1
Há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização.	4	Respostas D	2
Há liberdade para questionamento dos produtos existentes.	5	Respostas DT	0
A empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro.	2	Grau de crença	0.63
Há apoio para uma tomada de decisão de uma nova idéia.	5	Grau de descrença	0.25
Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.	3		
INOVAÇÃO [CI]			
A empresa tem uma visão inovadora.	4	Respostas CT	0
A empresa possui um departamento ou um grupo de Pesquisa e Desenvolvimento.	2	Respostas C	5
A empresa está orientada às necessidades não existentes do mercado.	4	Respostas I	4
A empresa tem uma cultura de antecipar tendências futuras para o mercado.	2	Respostas D	3
A empresa tem como perfil a busca do pioneirismo no mercado em que atua.	4	Respostas DT	0
A empresa busca inovações tecnológicas para os produtos existentes do seu portfólio	3	Grau de crença	0.42
A empresa está aberta a melhorias inovadoras de produtos de concorrentes para agregar ao seu portfólio	4	Grau de descrença	0.25
A empresa busca inovações tecnológicas para a melhoria de seus processos.	4		
Há um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos produtos.	3		
Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão nos processos da organização.	2		
Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que impactarão melhoria dos produtos.	3		
Há um reconhecimento, ou premiação para idéias inovadoras que promoverão um novo produto.	3		
CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS [CCAR]			
A empresa apóia tendências para novos projetos	5	Respostas CT	3
Os líderes da empresa assumem riscos sem medo do insucesso.	4	Respostas C	4
Os líderes da empresa adotam uma postura agressiva quanto à natureza do ambiente de negócios.	3	Respostas I	2
A empresa aventura-se no desconhecido.	3	Respostas D	0
A empresa busca novos produtos dentro do seu segmento.	4	Respostas DT	0
A empresa adota uma postura agressiva em situações de tomada de decisões envolvendo incertezas.	4	Grau de crença	0.78
A empresa apóia o líder ou um membro da organização que tenha falhado em um novo projeto.	5	Grau de descrença	0.00
A empresa apóia e materializa projetos inovadores.	4		
A empresa aceita assumir riscos para idéias empreendedoras.	5		

Descrição da Proposição (continuação)	Resposta R46	Perfil de respostas ao tipo de cultura	
PRÓ-ATIVIDADE [CPA]			
A empresa é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas	4	Respostas CT	2
A empresa antecipa tendências.	3	Respostas C	3
A mudança é parte da cultura da empresa.	5	Respostas I	3
Os competidores vêm a empresa como inovadora.	4	Respostas D	0
A empresa é rápida em lançar novos produtos.	3	Respostas DT	0
A empresa busca sempre novas parcerias para trazer novas inovações.	5	Grau de crença	0.63
A empresa tem a vontade e a visão de aproveitar novas oportunidades.	4	Grau de descrença	0.00
A empresa atua antes que seja forçada a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.	3		
COMPETITIVIDADE AGRESSIVA [CCA]			
As ações estratégicas tem uma clareza de alta competitividade e de uma grande velocidade	3	Respostas CT	0
A empresa responde rapidamente aos ataques dos competidores.	3	Respostas C	2
A empresa realiza pesquisa junto aos usuários finais e clientes para avaliar a qualidade de produtos ou serviços.	1	Respostas I	2
Há um controle de qualidade interno em relação aos produtos da concorrência.	4	Respostas D	1
Há um alto investimento de marketing para promoção e manutenção dos produtos e ou serviços.	4	Respostas DT	1
A empresa utiliza muita análise estratégica em seu negócio.	2	Grau de crença	0.33
		Grau de descrença	0.33
FORMAÇÃO DE PARCERIA [CFP]			
Ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento a longo prazo.	5	Respostas CT	3
A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes.	4	Respostas C	3
A empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus fornecedores.	4	Respostas I	0
A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os seus concorrentes.	5	Respostas D	0
A empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias.	5	Respostas DT	0
A empresa busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros.	4	Grau de crença	1.00
		Grau de descrença	0.00
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO [COM]			
A empresa procura definir tarefas e funções que criem uma nova estrutura.	4	Respostas CT	1
A empresa busca a criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do seu meio de atuação.	2	Respostas C	5
A empresa atua de forma ativa em acompanhar o seu produto ou serviço em seu mercado de atuação.	4	Respostas I	2
A empresa está atenta às tendências do mercado.	3	Respostas D	3
Os membros da empresa estão em contato direto com seus clientes.	5	Respostas DT	0
Os membros da empresa estão atentos às ações dos concorrentes no mercado.	2	Grau de crença	0.55
A empresa preocupa-se em atender as necessidades do mercado.	4	Grau de descrença	0.27
A empresa busca novos produtos que podem surgir segundo as novas tendências.	4		
A empresa investe em Marketing e reforça sua marca.	4		
Há um alinhamento de processos e práticas de mercado para a empresa cumprir com as necessidades do mercado.	3		
As informações dos clientes são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos.	2		

As proposições apresentaram-se em ordem alfabética para os respondentes e a análise considerou-as agrupadas por cultura organizacional: autonomia (CA); inovação (CI); capacidade de assumir riscos (CCAR); pró-atividade (CPA); competitividade agressiva (CCA); formação de parceria (CFP) e orientação para o mercado (COM).

O questionário foi respondido pelo proprietário ou sócio-gerente.

Variáveis e forma de cálculo: As principais variáveis utilizadas foram assim calculadas:

Perfil de respostas ao tipo de cultura: indica a quantidades de tipo de respostas dadas a um determinado tipo de cultura. Por exemplo, como mostra a figura 1, o respondente R45, no que se refere à [CA] deu 4 respostas 5 (CT-Concordo totalmente), uma resposta 4 (C-concordo); uma resposta 3 (I-indiferente), duas respostas 2 (D-discordo) e nenhuma resposta 1 (DT-discordo totalmente). Para cada tipo de cultura se levantou, para cada respondente, perfil semelhante.

Grau de crença e grau de descrença à cultura: Para cada tipo de cultura e para cada respondente se calculou o grau de crença (g_C) pela fórmula $g_C = \frac{(CT+C)}{\sum n}$. No presente

exemplo, o grau de crença do respondente R45 à [CA] é de $g_{C_{CAR45}} = \frac{(CT+C)}{\sum n} = \frac{(4+1)}{8} = 0.625$.

De forma semelhante se calcula o grau de descrença (g_D): $g_D = \frac{(DT+D)}{\sum n}$. No caso do

respondente R45 o grau de descrença à [CA] é de 0.25. Esta variável pode assumir qualquer valor entre zero e 1. A figura 1 mostra os valores de crença e descrença do respondente R45 com relação a todos os tipos de cultura organizacional.

O grau de crença ou o grau de descrença (o maior dos dois) pode ser entendido como sendo a variável Proxy da cultura organizacional.

Grau de certeza e de contradição: estas variáveis são calculadas para cada respondente e referem-se ao conjunto de todos os tipos de culturas organizacionais opinadas. Os graus de certeza e de contradição são oriundos dos graus de crença e descrença e no seu cálculo utilizam uma apropriada rede lógica de conectores OR e AND utilizando os conceitos da lógica paraconsistente (ABE, 1992; DA COSTA, 1999 e CARVALHO, 2002). Os resultados da lógica paraconsistente foram normalizados de acordo com a proposta de Sanches *et al.* (2010) e Sanches *et al.* (2011).

Na medida em que se considera sete tipos de culturas organizacionais se adotou uma rede lógica OR e AND como mostrada na figura 2 com sete “juízes”.

Inicialmente foram colocados os valores de descrença e crença em relação a cada cultura organizacional [(0.25;0.625) (0.25;0.42) (...) (0.27;0.55)]. A seguir foi feita a operação nos conectivos de tipo OR. Neste caso, a saída é o maior valor das duas entradas. Depois foi feita a operação nos conectivos de tipo AND nos quais a saída é o menor valor das duas entradas.

Os valores resultantes, no exemplo da figura 2, são $\mu_{2R}=0.00$ e $\mu_{1R}=0.55$. Assim, é possível calcular o grau normalizado de certeza

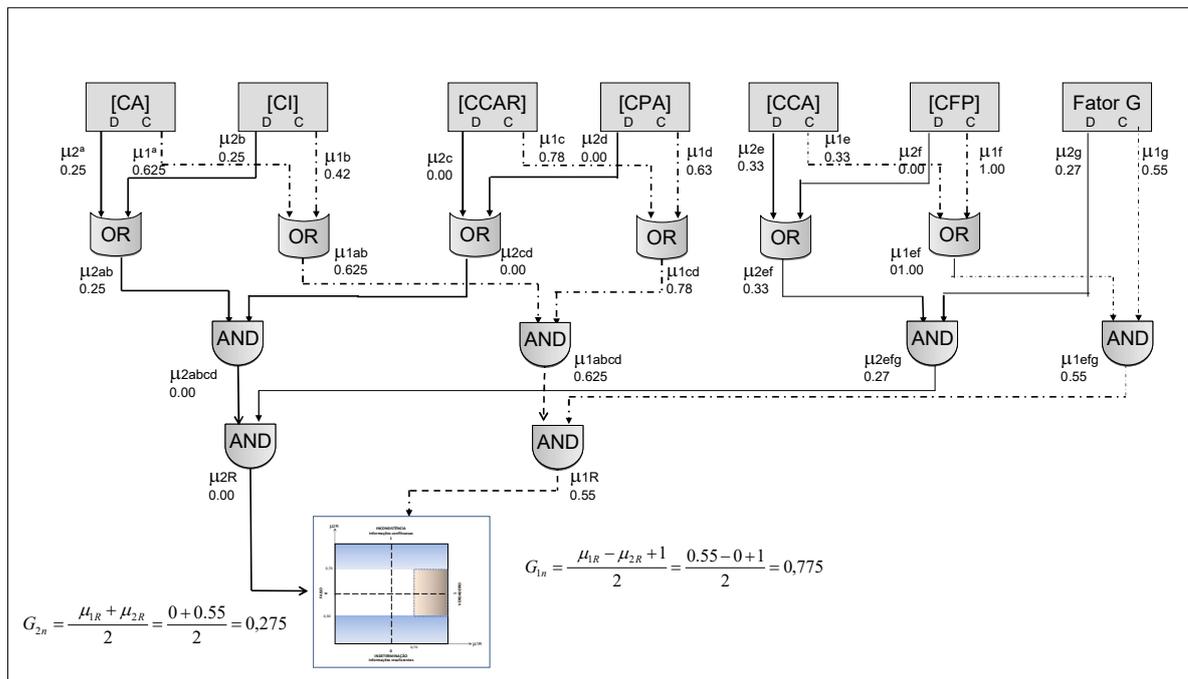
$$G_{1n} = \frac{\mu_{1R} - \mu_{2R} + 1}{2} = \frac{0.55 - 0 + 1}{2} = 0.775$$

e o grau normalizado de contradição:

$$G_{2n} = \frac{\mu_{1R} + \mu_{2R}}{2} = \frac{0.55 + 0}{2} = 0.275$$

Pode-se afirmar, pela análise da lógica paraconsistente, que a opinião expressa em relação aos diversos tipos de cultura tende para um tipo de cultura específico na medida em que o grau de contradição está nos limites $0.70 < G_{2n} < 0.30$. Observar que a cultura organizacional predominante na empresa é a de maior crença, no exemplo a [CFP].

Figura 2: Rede Lógica AND e OR adotada e exemplo de cálculo do grau de certeza e do grau de contradição do respondente R45



Orientação empreendedora: é a soma dos pontos ponderados atribuídos a cada tipo de cultura ajustando-se o cálculo de forma a considerar que há 12 proposições para cada tipo de cultura. O que conta, para a orientação empreendedora é a valoração atribuída às características de cada tipo de cultura organizacional. Neste caso atribuições CT possuem peso 5, e assim sucessivamente até DT com peso 1. São calculados os valores ponderados atribuídos a cada tipo de cultura. Na medida em que não há um número constante de proposições é aplicado um fator de ajuste de modo a supor que há 12 características por orientação empreendedora.

Tabela 1: Exemplo de determinação do tipo de orientação empreendedora do Respondente R45

Orientação empreendedora	5	4	3	2	1	fator	Valor
Autonomia [CA]	4	1	1	2	0	12/8	46.50
Inovação [CI]	0	5	4	3	0	12/12	38.00
Capacidade de Assumir Riscos [CCAR]	3	4	2	0	0	12/9	49.21
Pró-Atividade [CPA]	2	3	3	0	0	12/8	46.50
Competividade Agressiva [CCA]	0	2	2	1	1	12/6	34.00
Formação de Parceria [CFP]	3	3	0	0	0	12/6	54.00
Orientação para o Mercado [COM]	1	5	2	3	0	12/11	40.33

Legenda: Colunas 5, 4...1: pesos atribuídos às respostas CT, C,...DT. Fator: ajuste de forma a considerar um conjunto de características por tipo orientação empreendedora. Fator: fator de ajuste que é igual a 12/n onde n é o número de características. Valor da orientação empreendedora. No caso corresponde à soma de $(4*5)+(1*4)+(1*3)+(2*2)+(0*1)= 31$ multiplicada por $12/8= 46.5$. Ao valor preponderante se dá o nome de orientação empreendedora do respondente. Fonte: Autores

Procedimentos: Após a tabulação dos resultados, onde cada respondente ocupou uma coluna, foi feito o agrupamento das proposições por cultura organizacional. Com base nisso, para cada

tipo de cultura estabeleceu-se o perfil de respostas do respondente a cada tipo de cultura (ver figura 1). Com o perfil foi possível calcular os graus de crença e graus de descrença dos respondentes a cada tipo de cultura. Com base nestes valores foram calculados os graus normalizados de certeza e de contradição.

Observe-se o fato de que não se pretende nesta pesquisa saber o grau de certeza de cada respondente às 60 proposições do questionário, pois o que importa é a declaração de preferência por um tipo de cultura organizacional. Desta forma foram considerados apenas os respondentes que no eixo da contradição apresentaram valores baixos (contradição $<0,30$) ou altos (contradição $>0,70$). Esta particularidade reduziu o tamanho da amostra para 48 respondentes.

4.RESULTADOS

Foram feitos os cálculos para cada respondente de crença e descrença dos gestores responsáveis em relação às características das culturas organizacionais e foi feito um levantamento dos valores predominantes. Como se pode observar na Tabela 2, 80.21% dos gestores pesquisados de micro e pequenas empresas declaram ajustar-se às características associadas à cultura de formação de parceria, seja contra seja a favor. Significa isto que os responsáveis pelas empresas, quase 2 em cada 3, não aceitam ou não aderem às seguintes características da cultura organizacional formação de parceria:

ao formar novas parcerias a empresa busca um relacionamento a longo prazo;

a empresa preocupa-se em fortalecer o seu relacionamento com seus clientes e com seus fornecedores;

a empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os seus concorrentes;

a empresa possui um histórico de sucesso por meio de parcerias;

a empresa busca a proteção e o bem-estar de seus parceiros;

Predomina entre os respondentes (64.58%) que a formação de parcerias não é algo que deva ser considerado. Por outro lado em segundo lugar, com 15.63% dos casos, vem justamente o oposto.

Tabela 2: Gestores são descrentes das características da cultura de formação de parcerias

Orientação empreendedora	Qtde	%	% Acum
Descrença na Cultura de Formação de Parceria (dCFP)	31.0	64.58	64.58
Crença na Cultura de Formação de Parceria (cCFP)	7.5	15.63	80.21
Crença na Cultura de Orientação Para o mercado (cCOM)	2.0	4.17	84.38
Crença na Cultura da Competitividade Agressiva (cCCA)	1.5	3.13	87.50
Descrença na Cultura da Competitividade Agressiva (dCCA)	1.5	3.13	90.63
Crença na Cultura da Autonomia (cCA)	1.0	2.08	92.71
Crença na Cultura da Inovação (cCI)	1.0	2.08	94.79
Descrença na Cultura da Capacidade de Assumir Riscos (dCCAR)	1.0	2.08	96.88
Descrença na Cultura da Pró-Atividade (dCPA)	1.0	2.08	98.96
Crença na Cultura da Capacidade de Assumir Riscos (cCCAR)	0.5	1.04	100.00
Descrença na Cultura da Autonomia (dCA)	0.0	0.00	100.00
Descrença na Cultura da Inovação (dCA)	0.0	0.00	100.00
Crença na Cultura da Pró-Atividade (cCPA)	0.0	0.00	100.00
Descrença na Cultura de Orientação Para o mercado (cCOM)	0.0	0.00	100.00
	48.0		

Legenda: Qtde: quantidade de gestores que predominantemente apontaram crença ou descrença em características das culturas organizacionais; %: porcentagem em relação ao total; %Acum: porcentagem acumulada. Quando algum respondente empatou em duas orientações foi atribuído 0.5 ponto a cada uma. Fonte: Autores

A Tabela 3 mostra que a cultura organizacional: ou é a mesma da orientação empreendedora do principal gestor (26/48 ou 54.17%) ou é autônoma (10/48 = 20,83%) ou é orientada para o mercado (10/48 ou 20,83%).

A Tabela 3 apresenta o total de resultados aferidos no tipo de Cultura Organizacional Empreendedora. Nota-se que a Cultura do tipo Inovação [CI], apresentou zero em sua classificação. Enquanto a Cultura do tipo Competitividade Agressiva [CCA] apresentou duas empresas em sua classificação e, a Cultura do tipo Pró-Atividade [CPA] apresentou somente uma empresa nesta classificação. Apenas dois casos optaram pela Cultura de Assumir Riscos [CAR].

Tabela 3:

Cultura Organizacional	Orientação empreendedora							Total
	(CA)	(CI)	(CCAR)	(CPA)	(CCA)	(CFP)	(COM)	
Autonomia [CA]	5	1	7	1		1		15
Inovação [CI]								0
Capacidade de Assumir Riscos [CCAR]			8		2			10
Pró-Atividade [CPA]				1				1
Competitividade Agressiva [CCA]					2			2
Formação de Parceria [CFP]						9		9
Orientação para o Mercado [COM]	2	2	3	2		1	1	11
Totais	7	3	18	4	4	11	1	48

Ao analisarmos os resultados da Tabela 4, observa-se que quase um terço das empresas considera que possui Cultura de Autonomia [CA]. Já a Cultura de Orientação para o Mercado representa 22.92% das empresas entrevistadas; a Cultura de Capacidade de Assumir Riscos representa 20.83% do total das 48 empresas entrevistadas; e 18% destas empresas estão classificadas na Cultura do Tipo de Formação de Parceria. Estes resultados levam em consideração o grau de certeza predominante calculado pelos princípios da lógica paraconsistente. Mais de 90% das empresas basicamente consideram quatro tipos de cultura organizacional: [CA], [COM], [CCAR] e [CFP].

Tabela 4: Cultura organizacional predominante nas empresas

Cultura Predominante na empresa	Qtde	%	% Acum
Autonomia [CA]	15	31.25	31.25
Orientação para o Mercado [COM]	11	22.92	54.17
Capacidade de Assumir Riscos [CCAR]	10	20.83	75.00
Formação de Parceria [CFP]	9	18.75	93.75
Competitividade Agressiva [CCA]	2	4.17	97.92
Pró-Atividade [CPA]	1	2.08	100.00
Inovação [CI]	0	0.00	100.00
Total	48		

Legenda: Qtde: quantidade de empresas que aponta a cultura como predominantemente; %: porcentagem em relação ao total; %Acum: porcentagem acumulada. Fonte: Autores

5.DISSCUSSÃO

Por esta pesquisa se tratar de um estudo inovador, por se tratar de uma apresentação de uma nova tipologia de cultura organizacional e sua taxonomia, não há referências diretas para análises comparativas dos resultados aqui apresentados. Vale lembrar que este estudo está direcionado ao empreendedorismo brasileiro, mais específico na região da Grande São Paulo.

Logo, a análise comparativa dos resultados desta pesquisa será com o Modelo Espírito Empreendedor Brasileiro de Oliveira Júnior (2009) e algumas pesquisas que tratam o tema, orientação empreendedora. Ao analisar os resultados da pesquisa de Oliveira Júnior, o

pesquisador apresenta o Modelo Espírito do Empreendedor Brasileiro segundo a ordem de importância, são elas, a saber: Pró-Atividade [PA], Orientação para o Mercado [OM], Inovação [I], Capacidade de Assumir Riscos [CAR] e Competitividade Agressiva [CA].

Já nesta pesquisa, três das orientações do Modelo Espírito do Empreendedor Brasileiro estão excluídos da Cultura Organizacional Empreendedora, a Cultura de Pró-Atividade [CPA], a Cultura de Inovação [CCI] e a Cultura Competitiva Agressiva [CCA].

Por outro lado, a Cultura Autônoma [CA] e a Cultura de Formação de Parceria [CFP] aparecem nesta pesquisa, e as mesmas não aparecem no Modelo Espírito Empreendedor Brasileiro. Tal resultado pode estar relacionado ao fato que esta pesquisa atende apenas Pequenas e Micro Empresas, em que é sabido que nesse cenário há menores recursos financeiros, de processos, de tecnologia, de estratégia e de pessoas.

Dessa forma, esta pesquisa apresenta não só as tipologias da Cultura Empreendedora, mas também a sua taxonomia, que também difere da ordem do Modelo Empreendedor Brasileiro, Figura 3.

Figura 3: Tipos de Cultura Empreendedora e sua Taxonomia

Cultura Predominante na empresa	Qtde	%	% Acum
Autonomia [CA]	15	31.25	31.25
Orientação para o Mercado [COM]	11	22.92	54.17
Capacidade de Assumir Riscos [CCAR]	10	20.83	75.00
Formação de Parceria [CFP]	9	18.75	93.75
Competitividade Agressiva [CCA]	2	4.17	97.92
Pró-Atividade [CPA]	1	2.08	100.00
Inovação [CI]	0	0.00	100.00
Total	48		

Nesta pesquisa ficaram configuradas as quatro Culturas Empreendedoras que apresentaram maior relevância matemática: Cultura Autônoma [CA], Cultura Orientação para o Mercado [COM], Cultura Capacidade de Assumir Riscos [CCAR] e Cultura de Formação de Parceria [CFP].

A variável Pró-Atividade [PA] na pesquisa de Oliveira Júnior aparece como uma variável de suma importância, uma vez que esta variável indica a sua influência positiva tanto na Orientação Empreendedora quanto na Performance das organizações, conforme apontam Lumpkin; Dess (1996). Nesta mesma pesquisa e segundo outros pesquisadores como Frishammar; Hørte, 2007; Sandberg, 2002; Hitt *et al.*, 2001; Bamey, 1991, corroboram com o mesmo resultado ao afirmarem que a orientação [PA] stá presente tanto em médias e grandes empresas quanto em pequenas e micro empresas. Uma vez que a estratégia de ser a primeira ao entrar no mercado e explorar as oportunidades ali oferecidas, levam as organizações a adquirirem elevados lucros e a conseguirem uma vantagem competitiva em relação à concorrência, por introduzirem novos produtos, novas tecnologias, serviços e métodos organizacionais. Todavia, na pesquisa tratada aqui, a Cultura Pró-Atividade [CPA] não apresentou aderência significativa, talvez seja possível dizer que para os líderes das pequenas e micro empresas, a [CPA] apresenta menor relevância porque se pode dizer que o empreendedor brasileiro tem o perfil de maior controle sobre suas operações, processos, pessoas, recursos e tomadas de decisões em relação aos riscos e ao baixo capital disponível para investimentos; assim, há pouco espaço para um perfil empreendedor visionário.

Já tanto a Orientação para o Mercado [OM] no setor de comércio e de empresas médias, que aparece nas pesquisas acima e nas pesquisas de Maritz, 2008; Frishammar; Hørte, 2007; Tzokas *et al*, 2001; Atuahenegima; Ko, 2001 quanto a Cultura Orientada para o Mercado [COM] para pequenas e micros-empresas apontam o impacto positivo para o negócio. Ambos

os líderes empreendedores e médias e grandes empresas entendem que a orientação para o mercado

é uma estratégia de suma importância, pois ela não somente apresenta uma maior garantia de desempenho organizacional, mas também o seu crescimento financeiro e perpetuação no mercado. A [COM] é uma das culturas mais perceptíveis para as organizações empreendedoras, nas pesquisas anteriores são relatadas a clareza entre o alinhamento existente entre as organizações e seus clientes. Tanto para empresas médias, identificadas por Oliveira Júnior e os pesquisadores acima, quanto as micros e pequenas empresas a [COM] reflete o amadurecimento e a qualidade da entrega de seus serviços adquiridas ao longo do tempo, em que o cliente pode avaliar em todo instante o nível de satisfação por meio de compras rotineiras.

Nesta pesquisa a Cultura Inovadora [CI] obteve aderência zero, o que causa um questionamento, uma vez que uma empresa que está voltada para o mercado, ela tem características inovadoras para atender constantemente as necessidades de seus clientes. Este fato é apontado na pesquisa de Oliveira Júnior e os demais autores, exceto neste estudo. Talvez, a inovação para o empreendedor está muito mais atrelada a altos investimentos de Tecnologia da Informação, por este motivo a [CI] representa uma baixa relevância para os líderes empreendedores. Gatignon e Xuereb (1997) corroboram ao dizer que empresas do tipo orientação para o mercado estão atentas em escutar as necessidades de seus clientes, alinhando a oferta de seus produtos às necessidades e desejos de seus clientes. Não obstante, os pesquisadores Baker e Sinkula (2005) apontam a relação de sucesso nos resultados da organização entre a orientação para o mercado e a inovação. Para os pesquisadores Frishammar; Høfte (2007); Hitt *et al.*, (2001); Ahuja; Lampert, (2001); Barney, (1991); Schumpeter, (1934) a inovação é apontada como uma das principais características da atividade empreendedora.

Para esta pesquisa, Cultura Empreendedora dos Líderes, e a pesquisa de Oliveira Júnior (2009), tanto a Orientação de Capacidade de Assumir Riscos [CAR] quanto a Cultura Capacidade de Assumir Riscos [CCAR] apresentam a mesma taxonomia de importância quanto a performance das organizações. Ao falar-se de empreendedorismo, há de falar-se sobre riscos, pois os empreendedores colocam em prática as suas ideias na busca de novas oportunidades de crescimento financeiro. Junto aos riscos estão a incerteza, o risco social, o risco pessoal ou o risco psicológico, que representam probabilidade de perdas, de resultados negativos para aplicação de um recurso no âmbito financeiro, e por sua vez, tais riscos afetam diretamente o nível de comprometimento dos gerentes na aplicação de grandes quantidades de recursos como apontam MULLER e FRIESEN, (1982). Segundo Lumpkin e Dess (1996) o risco é uma condição a ser enfrentada quando uma empresa se dispõe em adquirir um retorno mais elevado para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, independentemente do sucesso ou não do negócio, em que o ato de tomada de risco deve ser cauteloso, pois o resultado poderá ser oneroso, em que se envolvem os riscos financeiros, sociais, psicológico e legado do novo negócio.

A Orientação Competitividade Agressiva [CA] que pontuou a quinta dimensão na pesquisa de Oliveira Júnior (2009), já para a pesquisa da Cultura Empreendedora, a [CCA] não obteve alta relevância na taxonomia da Cultura Empreendedora, este resultado reflete ao cuidado e ao medo dos riscos à tomada de atos de inovação estratégica.

Quanto a Cultura Formação de Parceria [CFP] ela é mais presente no empreendedorismo, para a pesquisa de Oliveira Júnior (2009), a Orientação Formação de Parceria [FP] é benéfica às empresas, porém ela não tem proporcionado impacto considerável na performance das organizações. Da mesma forma se dá em relação à Orientação Autônoma [OA], que não apresentou aderência consistente na pesquisa de Oliveira, mas para a Cultura Autônoma [CA] aferiu maior grau de importância. Tanto a [CFP] quanto a [CA] são percebidas pelas pequenas e micro empresas como uma poderosa força estratégica de negócio que visa reduzir ou eliminar as barreiras de novos entrantes e a [CA] tem o poder de captação de recursos

e pode juntamente com a [CFP] melhorar a performance das empresas empreendedoras e de seus processos, melhorando e consolidando o relacionamento com seus clientes, fornecedores, concorrentes e indústria, desenvolvendo uma relação de cooperação. Para tal, faz-se necessário estabelecer a confiança entre os agentes envolvidos, implicando assim, no cumprimento de uma ação dito por outrem (BARON e SHANE, 2009). Ambas as culturas refletem também as dificuldades que os empreendedores enfrentam devido à alta competitividade e pouco capital disponível ou ao nível de endividamento. Por conseguinte, os líderes empreendedores buscam estreitar as suas relações internas devido à condição que propicia tal comportamento, permitem maiores ações internamente e compartilham entre os seus pares externos, clientes e até mesmo junto à concorrência, com objetivo de estabelecer uma maior harmonia na dinâmica organizacional.

A Cultura Autônoma [CA] aferiu maior pontuação por se tratar da essência do perfil de negócio dos empreendedores de micro e pequenas empresas serem mais autocratas, principalmente em relação às tomadas de decisões mais estratégicas que envolvem riscos maiores. Como aponta Burgelman (1983a) é vital para o desenvolvimento do negócio empreendedor, um comportamento estratégico autônomo, por se tratar de um meio de renovação, de matéria-prima para gerar novas inovações. Miller (1983) reforça este conceito em afirmar em sua pesquisa que quanto maior a empresa era empreendedora, mais autocrata são os seus líderes.

Nos estudos de Covin, Green e Slevin (2006) e Oliveira Júnior (2009) mostraram um efeito positivo do crescimento de vendas, quando decisões estratégicas e operacionais são feitas de maneira autocrática por empresas com orientação empreendedora. Oliveira Júnior aponta que pode ocorrer falta de clareza organizacional e, conseqüentemente, poderá levar a empresa a perda do foco, quando no processo de tomada de decisão estratégica é opinada por vários atores da organização. Por este motivo, talvez possa afirmar que, a centralização do poder e da tomada de decisões refletem mais ao medo dos riscos que os empreendedores brasileiros buscam minimizar. Em contrapartida, em empresas de médio e grande porte, apresentam um conjunto de características que compõem à [CA], conforme o referencial teórico desta pesquisa:

- a) A empresa estimula e recompensa empregados que apresentam sugestões inovadoras para a organização;
- b) Há uma liberdade de ação empreendedora dentro da organização;
- c) Há liberdade para buscar novas soluções para a melhoria do produto dentro da organização e para questionamento dos produtos existentes;
- d) A empresa proporciona meios para desenvolver e explorar a tecnologia organizacional por qualquer membro;
- e) Há apoio para uma tomada de decisão de uma nova ideia;
- f) Há um apoio moral e financeiro ao assumir riscos por um ato empreendedor.

Pode-se concluir que, dentro da [CA] do empreendedor brasileiro de pequenas e microempresas há espaço para as práticas descritas acima, porém essas condições estão sempre sob a aprovação do líder empreendedor, este controle autocrata reflete na insegurança que o empreendedor buscar minimizar com o objetivo de evitar prejuízos e até mesmo a perda do negócio, por uma tomada de decisão estratégica duvidosa ou errônea. O empreendedor tende a se sentir mais confortável a tomar decisões que estão dentro de seu campo de domínio, como o entendimento do seu negócio, o uso das técnicas e práticas que garantiram a sua sobrevivência.

6. CONCLUSÕES

Com a cultura empreendedora definida e sua taxonomia, tais informações corroboram para a criação de estratégias mais assertivas alinhadas com o negócio, tanto para empreendedores e líderes quanto aos pesquisadores da área do empreendedorismo, resultando em um melhor desempenho organizacional, gerando uma maior produtividade econômica,

local, regional e do país. Por meio deste aumento econômico se contribui para a formação do capital financeiro, resultando na exploração de novos nichos e cadeias de fornecimento de serviços industriais que, por conseguinte, irá gerar um fluxo de desenvolvimento econômico ainda mais forte, o qual poderá ser aplicado em pequenas e micro empresas, conforme aponta o relatório GEM (2008).

Sendo assim, o resultado desta pesquisa contribui também para o desenvolvimento da capacidade individual empreendedora. Este desenvolvimento individual pode ser considerado como uma nova competência que requer a utilização de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos, assegurando a sobrevivência da empresa sob diversas dificuldades que o empreendedor enfrenta (LUMPKIN e DESS, 1996; OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Mas, é importante ressaltar que há alguns empreendedores que possuem uma liderança inata para agir, pensar e lidar com finanças e gestão de pessoas, no entanto, nesta pesquisa estes aspectos não foram ressaltados.

Não obstante, com culturas definidas há um maior controle sobre as variáveis que atuam diretamente com os agentes de uma organização: clientes, fornecedores, funcionários, estruturas políticas e públicas, a comunidade onde a empresa está inserida. Assim, quanto maior for o seu conhecimento sobre sua cultura e funcionamento de seu negócio (finanças, clientes, fornecedores, concorrentes, gestão de pessoas), melhor será o desempenho da organização para uma futura tomada de decisão que se baseie além da intuição, em informações armazenadas, comprovadas e analisadas que compreendem o caminho para decisões estratégicas ao seu negócio, o qual contribuirá para uma maior competitividade por meio de uma ou mais culturas que favoreçam o negócio, segundo a taxonomia do líder empreendedor. Dentro de todos os conceitos apresentados de cultura nesta pesquisa e explorando os conceitos de Paladini (2000) e Robbins (2002), pode-se definir que cultura é o entendimento, a forma e o comportamento que se dá por meio de crenças, pensamentos e valores que se dão pelo processo da observação, aceitação e disseminação inseridos em uma sociedade ou organização, esta nova cultura é representada por uma orientação de uma força maior de persuasão natural ou forçada.

Além do conceito de cultura organizacional, esta pesquisa verificou também que a cultura empreendedora pode ser entendida como um conjunto de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que asseguram a sobrevivência, continuidade da empresa e o seu sucesso por meio da observação, experiências vividas e compartilhadas dentro de um contexto organizacional.

Ao analisar o conjunto do referencial teórico descritos nesta pesquisa, em especial os fundamentos da teoria da orientação empreendedora de Lumpkin e Dess (1996); Sarasvathy e Dew (2005); Atuahenegima e Ko (2001) e a pesquisa da Orientação Empreendedora brasileira de Oliveira Junior (2009), chegou-se as seguintes definições das tipologias da Cultura Empreendedora, são elas, a saber:

- 1) **Cultura Organizacional Autônoma [CA]** é o ato de agir e tomar decisões dentro da organização de forma independente e reconhecida, ora por indivíduos ou grupos, porém tal ato está sob um controle do líder empreendedor. Essas ações têm o objetivo de trazer uma ideia ou uma visão e desenvolvê-la por completo para que se atinja um objetivo que contribua para o sucesso da organização, sem medo de um possível constrangimento ou punição, caso este objetivo não seja alcançado.
- 2) **Cultura Organizacional Inovadora [CI]** é utilizar, sobretudo, novas ideias, singularidades, experimentos e apoiar processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e ainda processos tecnológicos, envolvendo engenharia, pesquisa, *expertise* técnica e até mesmo o conhecimento industrial;
- 3) **Cultura Organizacional não Conservadora Propensa a Assumir Riscos [CCAR]** é o ato de tomar decisão, ora para a criação de novos produtos, ora criação de serviços, ora investimento no negócio, ou ainda para criação de novas empresas,

inerente ao possível risco de uma grande perda financeira;

- 4) **Cultura Organizacional Proativa [CPA]** é transformar a ação em uma prática na organização. Esta ação vincula-se à antecipação de mudanças, podendo resultar em mudanças de um ambiente com o objetivo de melhoria, seja ela de processos, criação, venda de novos produtos, ou ainda de uma nova estratégia;
- 5) **Cultura Organizacional Competitiva Agressiva [CCA]** é um ato de sobrevivência e ou de posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes, com o objetivo de intensificar o seu desempenho, distanciando o seu concorrente, e assim, garantindo a sua liderança;
- 6) **Cultura Organizacional Orientada para Formação de Parcerias [CFP]** é o ato de buscar uma união ou aliança com o objetivo de estabelecer uma estratégia para que se atinjam os objetivos dos envolvidos;
- 7) **Cultura Organizacional Orientada para o Mercado [COM]** é a busca contínua da fidelização de clientes, assim como o atendimento das suas necessidades e desejos. A essência desta estratégia é o próprio mercado de atuação, tendo como foco novos produtos ou até mesmo um novo negócio para atender um nicho desejado;

Os resultados desta pesquisa definem as quatro culturas empreendedoras: [CA], [COM], [CCAR] e [FP], as características dessas culturas refletem o perfil do empreendedor brasileiro, que foca o seu negócio em atender as necessidades do mercado, porém com pouco foco em inovação. Isto se dá aos riscos que o empreendedor precisa assumir, seja tomando decisões ou empreendendo novos produtos ou operações, contudo, na busca de um maior conforto ou menor risco, a Cultura Formação de Parceria [CFP] proporciona ao empreendedor busca de soluções e de alianças com seus pares diretos, colaboradores, fornecedores, clientes e o mercado. Essa aliança e parceria têm por objetivo contribuir para a dinâmica de toda cadeia de distribuição, com o fito de garantir a sustentabilidade do negócio.

Entende-se que tanto a inovação, a capacidade de assumir riscos quanto a autonomia estão interligadas, pois tais culturas refletem o medo de um risco ainda maior do que o esperado, a perda do seu negócio, o que resulta em questões financeiras e psicossociais que são levadas para o âmbito estrutura da família. Por este motivo, o receio do incerto inibe o empreendedor a ser mais audacioso e agressivo em seu mercado competitivo, preferindo a cultura do tipo orientação por parceria para sentir um apoio estratégico de menor risco e de maior estabilidade psicossocial (FRANÇA, 2010).

Desse modo, pode-se dizer que as culturas empreendedoras poderão contribuir para o desempenho das pequenas e microempresas, por meio de melhorias dos seus processos de gestão, do seu fortalecimento do mercado ao alinhar o seu negócio não somente para atender as necessidades e desejos do mercado, mas antecipar tendências e determinar novos padrões de consumo, de produto e de negócio. Nesse cenário, abre-se espaço para a Cultura de Inovação [CI] que é a essência para a perpetuação de um negócio. Drucker (2002:45) vê a inovação como caráter econômico ao dizer que “a inovação consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”. Schumpeter (1954) reforça este conceito ao dizer que a noção de concorrência está associada diretamente à ideia de inovação estar vinculada ao processo econômico numa economia, o qual visa a acumulação e a valorização do capital, gerando maior integração entre os agentes econômicos que constituem a razão da existência de um negócio. A inovação surge devido as mudanças que afetam o mercado, essas mudanças demandam respostas rápidas e adaptação das empresas, essas forças são chamadas de variáveis dos ambientes micro (ações da empresa que têm algum impacto, repercussão ou influência, onde há um maior controle destas variáveis através de estudos e análise das características da indústria ou mercado, como oferta, demanda, fornecedores, preço, clientes etc. - e macro (todas

as organizações estão sujeitas as ameaças das forças externas elas estão em maior ou menor grau, e suas ações têm controle e influência limitados ou inexistentes frente a elas, são elas: fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, considerando as tendências nacionais e as internacionais).

Essas variáveis dificultam o controle sobre o negócio por exigir mudança de comportamento e de estratégia da organização, e tal ação pode levar a um campo desconhecido, gerando assim uma incerteza, ou ainda a não aceitação da mudança. Pode-se ainda dizer que aceitação desta mudança está muitas vezes associada ao engessamento de ideias e comportamento, não permitindo uma abertura para questionar, analisar e, sobretudo, mudar a forma de se pensar, agir e gerenciar o seu negócio.

Para Wood (1995), a capacidade de adaptação das organizações está intrinsecamente ligada à sobrevivência das mesmas. Portanto, a mudança deve ser vista como parte da estratégia de qualquer negociação, pois o mercado é dinâmico e, por conseguinte, demanda um dinamismo também das organizações frente a esta realidade. Em congruência com esta linha de pensamento, Porter (1991) apresenta “O Modelo das Cinco Forças Competitivas”, são elas: 1) A rivalidade entre as empresas; 2) A ameaça de produtos e/ou serviços substitutos; 3) Ameaça de novos concorrentes; 4) Poder de negociação dos compradores; e 5) Poder de negociação dos fornecedores. Essas cinco forças influenciam nas dinâmicas das organizações, onde o ambiente mercadológico determina a prática organizacional, ou seja, as ações que a empresa precisa tomar para se adaptar a este cenário com intuito de se manter competitiva e atuante no mercado que se está inserida.

Sendo assim, esta pesquisa avança no campo atual estado do conhecimento por apresentar uma cultura específica para o empreendedorismo brasileiro, em que se identificam culturas dominantes para que as pequenas e microempresas possam rever as suas estratégias ou na falta das mesmas, as pequenas e microempresas poderão definir suas estratégias alinhadas às culturas predominantes que norteiam o universo empreendedor. Tal instrumento eleva as pequenas e micro empresas a um patamar superior de autoconhecimento que, contribuirá para a aprendizagem organizacional, promovendo uma melhora em seus processos, administração de recursos e na tomada de decisões, resultando em uma melhor performance para o negócio.

Quanto à questão acadêmica, esta pesquisa se justifica em apresentar um novo campo de conhecimento, a cultura empreendedora brasileira e sua taxonomia. A área de empreendedorismo vive expansão de crescimento econômico e de conhecimento, por isto, esta pesquisa poderá fomentar inúmeros estudos a partir de este novo saber, em que novas pesquisas utilizando-se de outros procedimentos metodológicos de investigação como pesquisas qualitativas e pesquisas quase experimentais, com o objetivo de buscar a causa e efeito da medição entre o tipo de cultura e empresas empreendedoras de sucesso, ou ainda, desenvolver pesquisas por setor e verificar se a taxonomia desta pesquisa apresenta um padrão ou não, como também aplicar uma pesquisa em outro país e traçar uma correlação entre as taxonomias.

Referencias

ABE, J.M. **Fundamentos da lógica anotada**, 1992, 139 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Departamento de Filosofia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

ALVAREZ, Sharaon A.; IRELAND, R. Duane; REUER, Jeffrey J. *Entrepreneurship and Strategic Alliances*. **Journal of Business Venturing**, v.21, p.401-404,2006.

- ANTONCIC, Bostjan. *Risk Taking in Entrepreneurship: Translating the Individual Level Risk. A version into the Organizational Risk Taking*. **Journal of Enterprising Culture**, v.11, n.1, p.123, Mar, 2003.
- ATKINSON, Philip. **Criando Mudança Cultural**. Petrópolis: Vozes, 2000. 376p.
- ATUAHENEGIMA, Kwaku; KO, Anthony. **An Empirical Investigation of the Effect of Organization Science**, v.12, n.1, p.5474, Jan/Feb., 2001.
- AUDRETSCH, David; THURIK, Roy. *A Model of the Entrepreneurial Economy*. **Max Planck Institute for Research into Economic Systems Group Entrepreneurship, Growth and Public Policy**, Germany, p.117, May, 2004.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organization performance*. **Academy of Marketing Science Journal**, vol. 27, 1999.
- BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99120, 1991.
- BURGELMAN, Robert. *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study*. **Management Science**, v.29, p.1349-1364, 1983 a.
- CARVALHO, F.R. **Lógica paraconsistente aplicada em tomadas de decisão**. São Paulo: Aleph, 2002.
- COVIN, Jeffrey G.; COVIN, Teresa Joyce. *Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1990.
- COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis, P. *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Jan, 2006.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Begin Environments*. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p.75-87, Jan/Feb, 1989.
- DA COSTA, N.C.; ABE, J.M.; MUROLO, A.C.; SILVA FILHO, J.I.; LEITE, C.F.S. **Lógica paraconsistente anotada**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DEAL, T. & KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.
- DONNELLY, Robert. *The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values*. **Managerial Planning**, v.32, i.6, 1984.
- FERRIER, Walter J. *et. al. The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views*. **Managerial and Decision Economics**, 23, p. 301-316, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANÇA, F. M. (2010). **Estudo sobre Síndrome de Burnout em profissionais de enfermagem em dois hospitais de médio porte no município de Cáceres – Mato Grosso**. Dissertação de Mestrado, Brasília: Universidade de Brasília. Disponível em <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/8650/1/2011_F1%C3%A1viaMariadeFran%C3%A7a.pdf>

- FRISHAMMAR, Johan; HÖRTE, Sven Åke. *The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms*. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n.6, p 765-788, Nov, 2007.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil 2007. **Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade**, 2008.
- GATIGNON, H. and XUERE, J. (1997), ``Strategic orientation of the firm and new product performance'', **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, February, pp. 77-90
- HANDY, C. & HARRISON, R. **Como compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- HITT, Michael A. et. al. Guest Editors' Introduction to the Special Issue *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 479-491, Jun-Jul, 2001.
- HORTON, P. B. & HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- LUMPKIN, G T.; Dess, Gregory G. *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance*. **Academy of Management Review**, v.21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- McMULLEN, Jeffery S.; SHEPHERD, Dean A. *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur*. **Academy of Management Review**, v.31, n.1, p.132-152, 2006.
- MILES, Morgan P.; ARNOLD, Danny R. *The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.15, n.4, p.49-65, 1991.
- MILLER, D., FRIESEN. P. *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, **Strategic Management Journal**. v.3, pp. 1-25, 1982.
- MILLER, Danny. *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. **Management Science**, v.39, n.7, p.770-791, Jul, 1983.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B.. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: Evidências de um estudo híbrido**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. *A Longitudinal study of the impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on dimensions of small- firm performance*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANCHES, Cida ; MARIETTO, M. L. ; PAIXAO, M. R. **Desenvolvimento e validação de questionário multidimensional, por meio de lógica praconsistente, para medir a práxis de gestão de responsabilidade socioambiental**. In: SIMPOI - XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2011, São Paulo. XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo: FGV-EAESP, 2011.

- SANCHES, Cida ; MEIRELES, M. ; MARIETTO, M. L. . *Utilização da Lógica Paraconsistente em Processo de Tomada de Decisão: um caso prático*. **Revista pensamento contemporâneo em administração** (UFF), v. 10, p. 88-107, 2010.
- SANDBERG, Birgitta. *Creating the Marketing for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage*. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v.11, n.2, p.184–196, 2002.
- SARASVATHY, Saras D. *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. **Academy of Management Review**, v.26, n. 2, p.243-263,2001.
- SARASVATHY, Saras D.; DEW, N. **Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishners**. **Scandinavian Journal of Management**, v.21, p.385-406, 2005.
- SCHEIN, E. **Organization, culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992. 418p.
- SCHUMPETER, J. **History of economic analysis**. New York, NY, EUA: Oxford University Press, 1954.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS S. **Matching corporate culture and bussines strategy**. **Organizational Dynamics**, 10. 1981.
- SETHIA, N; VON GLINOW, M. A. *Arriving at four cultures by managing the reward system*. In: *Kilmann et. al. Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- TROMPENAARS, Fons Educator. **Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. Tradução de Claudiney Fullman. São Paulo: Editora,1994. 199p.
- Venkatraman, N. *"The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence."* forthcoming in **Academy of Management Review**, July 1989.
- WOOD JR, Thomaz; CALDAS; Miguel P. **Transformação e Realidade Organizacional: Uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999. 316p.
- YLI-RENKO, Helena; JANAKIRAMAN, Ramkumar. *How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology Based Entrepreneurial Firms*. **Journal of Marketing**, v.72, p.131–148, Sep, 2008.