

## Ética na gestão financeira de micro e pequenas empresas (MPE's): um estudo exploratório.

Lóris Fernandes, estudante do curso de Administração de Empresas da Universidade Mogi das Cruzes – UMC. Email para contato: lorisfernandes@gmail.com

Michel Mott, mestre em Ciências Sociais pela PUC-SP, professor da Fatec Itaquaquecetuba (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza) e da Universidade de Mogi das Cruzes – UMC. Coordena o Núcleo de Iniciação Científica do curso de Administração de Empresas da UMC. Participa do Laboratório de Estudos Organizacionais (Labeo) da Fatec Itaquaquecetuba. Emails para contato: michelmott@yahoo.com.br; michel.machado@fatec.sp.gov.br, michel.machado@umc.br

Ricardo Trovão, mestre em Administração pela PUC-SP, professor da Universidade de Mogi das Cruzes – UMC. Email para contato: ricardo.trova@uol.com.br

### RESUMO

*O baixo índice de sobrevivência das empresas é um fator preocupante, principalmente, sendo o Brasil uma nação empreendedora. Deste modo, visualizou-se a necessidade de compreender a empresa como uma entidade independente de seus proprietários e conhecer as razões que os impulsionam a realizar retiradas aleatórias do fluxo de caixa da empresa. A pesquisa, por sua vez, possui natureza exploratória. Foram aplicados vinte (20) questionários estruturados com perguntas fechadas e mistas, porém, deu-se liberdade para os respondentes emitirem suas opiniões. O universo pesquisado abrangeu micro e pequenas empresas dos municípios de Mogi das Cruzes e Suzano - segundo a classificação do Sebrae. Utilizando-se de amostragem não probabilística por acessibilidade. Não obstante, ao longo da pesquisa, pode-se notar que a visão dos participantes em relação ao problema proposto é paradoxal, pois se percebe uma significativa distância entre o que se fala e o que se pratica. Constatação esta que, alia-se a elementos do estilo brasileiro de administrar, influenciado pela própria cultura brasileira. Sendo que, tal posição pode trazer problemas à gestão das empresas, entretanto, como nos é característico, há uma fé de que no fim “tudo sempre acaba dando certo”.*

Palavras-Chave: ética; gestão financeira; micro e pequenas empresas.

---

### 1. INTRODUÇÃO

O Brasil é uma nação empreendedora. Entretanto, como se sabe, boa parte das empresas que são abertas todos os anos no país não sobrevivem.

A cada ano, cerca de 500 mil novas empresas são criadas e com elas surgem cerca de 1,5 milhão de postos de trabalho. (SEBRAE, 2005). Por outro lado, algo em torno de 29% das mesmas não conseguem ultrapassar o primeiro ano de funcionamento e 56% fecham suas portas antes de completar o 5º ano de atividade (SEBRAE, 2006).

Os motivos que levam ao alto grau de mortalidade de empresas no país são vários: o comportamento empreendedor pouco desenvolvido; a falta de planejamento antes da abertura do negócio; a gestão deficiente durante os primeiros anos de atividade; entre outros. Por sua vez, entre os donos de negócios recém-abertos, as deficiências mais comuns na gestão das empresas são: a má administração do fluxo de caixa; a falta de aperfeiçoamento de produtos/serviços às necessidades dos clientes e de controle dos custos; o desconhecimento sobre estratégias de comercialização; pouca divulgação dos produtos e serviços da empresa (SEBRAE, 2006).

Esses novos negócios estão divididos entre os setores industrial (7%), comércio (43%), agropecuário (14%) e serviços (36%) e a maior parte deles é composta por micro-empresas (ME's) ou empresas de pequeno porte (EPP's), que respondem por 99% das empresas instaladas no país e representam 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB nacional e 2% do valor das exportações brasileiras, sendo que, sua importância torna-se ainda mais relevante quando tocamos na questão da sua capacidade de geração de postos de trabalho, sendo responsáveis por 56% das ocupações formais – levando-se em conta apenas os empregados com registro em carteira (SEBRAE, 2006).

Portanto, como se sabe, as MPE's são agentes relevantes para a dinâmica econômica e empresarial do país, além, é claro, de possuírem um papel social da mais alta importância, como já pontuamos.

No que tange à gestão de empresas, particularmente de MPE's, reconhece-se, muitas vezes, certo despreparo do empresário. Sabe-se que um negócio nasce de uma boa idéia, de uma vontade, contudo, só isso não basta para o sucesso da empresa. É necessário que o empresário apresente algumas habilidades básicas de gestor (GRIFFIN, 2007). Porém, só a posse de certas habilidades gerenciais – embora extremamente importantes – não é suficiente. É preciso algo mais, isto é, uma atitude e um comportamento ético para com o seu empreendimento, bem como para com as pessoas e demais parceiros envolvidos direta ou indiretamente com o negócio.

Esse “algo mais...” torna-se particularmente sensível do ponto de vista de sobrevivência da empresa, quando a atitude ética é negligenciada, esquecida ou mesmo deliberadamente deixada de lado pelo empresário, em especial no que tange a administração financeira, que, é um ponto muito delicado na gestão empresarial. Segundo Oliveira (2009, p.293),

finanças é a função das empresas que cuida da administração dos recursos financeiros – patrimoniais – e financeiros das empresas, com a finalidade de maximizar o seu valor de mercado e a remuneração de seus acionistas.

Assaf Neto e Silva (1997, p.35) asseveram que “o objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros”. Nessa mesma direção, Griffin (2007, p.480) diz que a gestão financeira das empresas “é o controle dos recursos financeiros à medida que eles entram na empresa (receitas, investimentos de acionistas), são mantidos por ela (capital de giro, lucros retidos) e dela saem (pagamentos, despesas)”. Mais ainda, Griffin (2007, p.480) ressalta que “as organizações devem gerenciar suas finanças de modo que as receitas sejam suficientes para cobrir custos e gerar dividendos para os proprietários”.

Numa perspectiva mais ampla, Arruda, Whitaker e Ramos (2007, p.113) ressaltam que “é comum exprimir-se o objetivo das finanças como a maximização do valor dos investimentos dos acionistas”, porém asseveram que “a maximização do valor deve ser corretamente compreendida”. Nessa direção, a função financeira, segundo Arruda, Whitaker e

Ramos (2007, p.113), “volta-se para a busca da maximização do valor, dentro da observância das leis, com respeito aos direitos e interesses de cada um dos grupos de *stakeholders*”.

Embora se verifique que o controle financeiro seja uma função administrativa básica, nota-se que, muitas vezes, não há uma distinção conceitual clara entre os empresários de MPE's sobre os conceitos de pró-labore, receita e lucro e, mais grave ainda, as retiradas mensais ocorrem de acordo com a disponibilidade de caixa, não sendo necessariamente considerado o valor do pró-labore estabelecido em contrato social ou mesmo se a empresa gerou lucro ou não (COSTA, LAS CASAS e SILVA, 2008).

Diante do exposto até o momento, visualiza-se a necessidade de compreender a empresa como uma entidade independente dos proprietários. Em outros termos, trata-se de considerá-la uma “pessoa” com personalidade jurídica própria, isto é, uma pessoa jurídica, portanto portadora de direitos e deveres.

Nesse sentido, Masiero (2007, p. 324) diz que “a sociedade empresária é aquela que tem por objeto o exercício da atividade própria de empresário, ou seja, que exerce atividade econômica organizada para produção de bens ou serviços”. Já o novo Código Civil, Lei no. 017.406/2002, em seu art. 966, estabelece: “considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens e serviços”. Sendo assim, o empresário é o responsável pela empresa, quando dedica-se a planejar, organizar, liderar e controlar, em outras palavras, administrar o negócio e, por isso, deve ser remunerado, o que deverá ser feito pelo estabelecimento de um pró-labore.

Entretanto, mesmo com o pró-labore, muitos empresários utilizam-se do expediente de retiradas indevidas do caixa para fins particulares. Vale ressaltar que a utilização do qualificativo “indevidas”, não significa que tais retiradas do caixa sejam ilegais, porém, do ponto de vista administrativo, tal procedimento é errado, uma vez que é justamente para isso que existe o pró-labore.

É fato que o empresário tem direito a uma remuneração a altura da suas responsabilidades e do desempenho econômico do seu empreendimento. Mas, será que o mesmo tem o direito de agir, sem pensar nas consequências das suas atitudes e de seus comportamentos? Será que o empresário percebe que a empresa e ele próprio possuem compromissos com funcionários, fornecedores, clientes, sócios, governos? Será que o mesmo entende que a saúde financeira da empresa é fundamental para que o seu “ganha pão” também seja garantido?

Essas e outras questões aguçaram a curiosidade sobre as motivações e os possíveis sentidos das ações dos empresários acerca desta problemática e, portanto, impulsionaram o estudo da compreensão da visão do empresário de MPE's do Alto Tietê em relação a retiradas do caixa da empresa para fins particulares e se as mesmas são ou não percebidas por eles como um comportamento ético.

## **2. ÉTICA E MORAL: ASPECTOS TEÓRICOS – CONCEITUAIS**

Segundo Luño (apud ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2007, p.42) define-se ética como “a parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano; quer dizer, considera os atos humanos enquanto bons ou maus”.

Nessa linha, o comportamento ético é sempre individual e as estruturas, as instituições e a sociedade não são éticas ou antiéticas, pois somente a ação humana individual é suscetível de valoração moral (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2007, p. 23). Tomando essa ideia como base e comparando-a ao problema em questão, percebe-se que tal comportamento responde, exclusivamente, as virtudes do empresário e no modo como este encara sua responsabilidade para com seu empreendimento. Pode-se dizer, então, que a principal fonte da ética é a realidade humana, na qual a razão encontra e conhece os princípios da mesma,

cumprindo a função de explicar, justificar e manifestar a experiência moral do homem (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2007, p.44).

Por sua vez, Srour (2000, p.213) destaca que

ser “ético” significa, de forma simplificada, refletir sobre as escolhas a serem feitas, importar-se com os outros, procurar fazer o bem aos semelhantes e responder por aquilo que se faz.

Já por moral, de acordo com Srour (2000, p.213), entenda-se, em contrapartida, um “agir de acordo com os costumes e observar as normas coletivas”. Dessa forma, toma-se a moral não como um dado da natureza, mas sim como uma construção social, histórica, resultado de uma relação de forças (SROUR, 1994, p.11).

Assim, ao tratar-se da moral e do posicionamento ético ou não-ético dos empresários de micro e pequenas empresas do Alto Tietê, não se pode, no entanto, deixar de retificar que a vontade humana procura o que a razão lhe indica como sendo bom, ainda que isso constitua apenas um meio para atingir um fim maior; como explica Arruda, Whitaker e Ramos (2007, p.47-48).

Contudo, em relação a esta vontade, Comte-Sponville (1995, p.70) aponta que

de tudo que é possível conceber no mundo, e mesmo em geral fora do mundo, não há nada que possa ser considerado bom sem restrições, a não ser, apenas, uma vontade boa. A inteligência, a fineza, a faculdade de julgar e os demais *talentos* do espírito, qualquer que seja o nome pelo qual o designemos, ou então a coragem, a decisão, a perseverança nos desígnios, como qualidades do *temperamento*, são, sem dúvida nenhuma, sob muitos aspectos, coisas boas e desejáveis; mas esses dons da natureza também podem se tornar extremamente ruins e funestos, se a vontade que deve utilizá-los, cujas disposições próprias chamam-se por isso *caráter*, não é boa.

Ainda seguindo com Comte-Sponville (1995, p.44),

é preciso ter cuidado também com a moral, quando ela despreza seus limites ou suas incertezas. A boa vontade não é uma garantia, nem a boa consciência uma desculpa. Em suma, a moral não basta à virtude. São necessárias também a inteligência e a lucidez.

Nota-se assim, a importância de diversas virtudes na constituição do caráter dos indivíduos, especialmente dos gestores de empresas, uma vez que as mesmas possuem fortes laços de dependência dos homens que a integram e dos fatores que lhe dão vida e que causam sua atividade (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2007, p. 49), bem como verificar que a natureza das empresas não pode ser amoral, como se suas atividades pairassem acima do bem e do mal (SROUR, 1994, p.9).

### **3. SOBRE AS VIRTUDES E A GESTÃO EMPRESARIAL**

Devido aos grandes riscos envolvidos na atividade empresarial – de qualquer porte –, mas principalmente como um bom caminho para as relações sociais entre a empresa e a sociedade, são fundamentais algumas virtudes do empresário em sua prática de gestão.

Uma delas é a prudência, definida por Comte-Sponville (1995, p.40-41) como

virtude presente, pois, como toda virtude, mas previsora ou antecipadora. O homem prudente é atento, não apenas ao que acontece, mas ao que pode acontecer; é atento, e presta atenção. *Prudentia*, observara Cícero, vem de *providere*, que significa tanto *prever* como *prover*. Virtude da duração, do futuro incerto, do momento favorável (o *Kairós* dos gregos), virtude de paciência e de antecipação. Não se pode viver no instante. Não se pode chegar sempre ao prazer pelo caminho mais curto. O real impõe sua lei, seus obstáculos, seus desvios. A prudência é a arte de levar isso tudo em conta, é o desejo lúcido e razoável.

Outra virtude fundamental é a justiça, pois segundo Platão (apud COMTE-SPONVILLE, 1995, p.73), é o que reserva a cada um sua parte, seu lugar, sua função, preservando assim a harmonia hierarquizada do conjunto. E o justo, define Comte-Sponville (1995, p.72),

é aquele que não viola nem a lei nem os interesses legítimos de outrem, nem o direito (em geral) nem os direitos (dos particulares), em suma, aquele que só fica com a sua parte dos bens, explica Aristóteles, e com toda a sua parte dos males.

Dentre estas virtudes essenciais, existe também a boa-fé que, de acordo com Comte-Sponville (1995, p.213), nada mais é do que

um fato, que é psicológico, e uma virtude, que é moral. Como fato, é a conformidade dos atos e das palavras com a vida interior, ou desta consigo mesma. Como virtude, é o amor ou o respeito à verdade, e a única fé que vale. Virtude *aletheiagal*, porque tem a própria verdade como objeto.

Ainda tomando a questão da boa-fé, considera-se que, segundo Comte-Sponville (1995, p.213-214), “ser de boa-fé não é sempre dizer a verdade, pois podemos nos enganar, mas é pelo menos dizer a verdade sobre o que cremos, e essa verdade, ainda que a crença seja falsa, nem por isso seria menos verdadeira”.

Deste modo, percebemos que, como escrevem Arruda, Whitaker e Ramos (2007, p.71),

virtudes são valores transformados em ações. Como o modo de agir é uma consequência do modo de ser, a pessoa que se exercita nas virtudes e tem uma unidade de vida, deixa transparecer em sua atuação profissional os valores que cultiva em sua vida pessoal.

Assim sendo, podemos notar que atitudes éticas e/ou não-éticas são inerentes ao caráter daqueles que as utilizam, não podendo assim ser generalizada ou tomada como padrão, já que, como ressalta Arruda, Whitaker e Ramos (2007, p.48), determina-se a moralidade ou eticidade dos atos humanos com base na consideração de seu objeto, das circunstâncias e da finalidade. Logo, estas são relativas a formação, a opinião e, principalmente, a ocasião, em se tratando do meio empresarial, pois muitas das ações consideradas não-éticas, teoricamente, são tomadas pelos empresários, inclusive de MPE's, devido a necessidades ocasionais e dificuldades imediatas.

Nota-se, no entanto, que para a maioria dos empresários brasileiros ética e legalidade confundem-se, ou seja, a ética converte-se em sinônimo de respeito à lei. Existindo, contudo, e em contraponto, a noção de que, na medida em que não se for pego, se é ético (SROUR, 1994, p.8).

#### 4. CULTURA BRASILEIRA, CULTURA ORGANIZACIONAL E ÉTICA

O Brasil, por sua história e pelas influências de diversos povos desde o processo de colonização, formou uma identidade nacional própria e diferenciada, revelando a importância de aprofundar o conhecimento sobre o modelo brasileiro de gestão (TANURE, 2007, p.15), até mesmo porque, as empresas, qualquer que seja a escala, refletem invariavelmente as características, estágios, conjunturas e a estrutura da sociedade em que está inserida (PRATES e TANURE, 1996, p.14). Assim, segundo DaMatta (apud PRATES e TANURE, 1996, p.14),

os valores culturais se exprimem em tudo que a sociedade produz, de sorte que é possível assumir que as empresas de um dado sistema social são – tal como ocorre com a música, com a literatura, com a política e com a família – expressões desta sociedade.

Seguindo linha de raciocínio semelhante, Motta e Caldas (2007, p.54) afirmam que

em nosso cotidiano, coisas que à primeira vista parecem isoladas, com um pouco mais de atenção, encontram explicação na cultura nacional. Da mesma forma, com um olhar analítico, é possível encontrar no dia-a-dia das organizações do Brasil muito da cultura brasileira.

Ainda tomando como base a ideia anterior, Laurent (apud PRATES e TANURE, 1996, p.23), coloca “a cultura nacional como um componente, não determinante, mas importante na formação da cultura organizacional”.

Pontue-se ainda que no Brasil, pela sua heterogeneidade e, muitas vezes, contradições do nosso cotidiano – inclusive em nossas organizações –, qualquer análise cultural tende a ser extremamente diversificada em suas abordagens e formas (MOTTA e CALDAS, 2007, p.40). Entretanto, é possível perceber características gerais comuns ou frequentes na maioria das pessoas, o que denominamos como “traços”, que por sua vez, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro (MOTTA e CALDAS, 2007, p.39).

No que tange, particularmente, à gestão, Tanure (2007, p.42) afirma que existe um estilo brasileiro de administrar, possuidor de traços fortes de hierarquia e grande capacidade de lidar com a incerteza, refletida no jeitinho – uma característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

O jeitinho, segundo Motta e Alcadipani (2002, p.159), pode ser interpretado como “uma válvula de escape individual diante das imposições e determinações”.

Um outro aspecto relevante do popular “jeitinho brasileiro”, é retratado por Motta e Caldas (2007, p.34) como “uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer”. Já de acordo com Motta e Alcadipani (2002, p.160), o “jeitinho” toma o caráter de uma instituição cultural na sociedade brasileira, ou seja, algo que praticamente todos usam quando se faz necessário.

Sendo assim, esta adaptabilidade e/ou jeitinho torna-se inerente à população brasileira, pois como explicam Motta e Caldas (2007, p.50), “sabemos que para tudo há jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem”.

Nessa direção, verifica-se que o Brasil não é um país dual onde se opera com a lógica do certo ou errado, do Deus ou do diabo. Ao contrário, somos a sociedade da mistura, do intermediário, do mulato (Motta e Caldas 2007, p. 53-54).

Não obstante, têm-se também uma visão diferenciada de sociedade, conforme explica DaMatta (1997, p.224):

aqui, inexistente a noção da sociedade como *societas*, isto é, um grupo de personalidades individuais que de modo voluntário (por um contrato) se juntam para formar um grupo por meio de leis fixas e iguais para todos. O que existe de modo imediato é um segmento social que estabelece as prerrogativas de cada unidade.

Assim, pode-se notar a existência de duas bases de pensamento no Brasil, como esclarece DaMatta (1997, p.218):

é como se tivéssemos duas bases por meio das quais pensássemos o nosso sistema. No caso das leis gerais e da repressão, seguimos sempre o código burocrático ou a vertente impessoal e universalizante, igualitária, do sistema. Mas, no caso das situações concretas, daquelas que a “vida” nos apresenta, seguimos sempre o código das relações e da moralidade pessoal, tomando a vertente do “jeitinho”, da “malandragem” e da solidariedade como eixo de ação. Na primeira escolha, nossa unidade é o *indivíduo*; na segunda, a *pessoa*. A pessoa merece solidariedade e um tratamento diferencial. O indivíduo, ao contrário, é o sujeito da lei, foco abstrato para quem as regras e a repressão foram feitas.

Seguindo essa linha de pensamento, Srour (2000, p.137) aponta o formalismo como outro traço marcante da sociedade brasileira, ou seja, uma clara dissociação entre o discurso e a prática, o enunciado e o vivido, o país legal e o país real, os códigos formalizados de conduta e os expedientes espertos do dia-a-dia, as declarações de boas intenções e o cinismo dos arranjos de conveniência. Todavia, essas incoerências não são consistentemente consideradas pela população, pois conforme verificou Srour (2000, p.137-138), as mesmas

aparecem como imperativos naturais ou como imposições inelutáveis da vida em sociedade. Daí o paradoxo aparente: há convivência entre a retórica das fórmulas edificantes do “homem de bem” e a complacência em relação aos jeitinhos, favoritismos, subornos, quebra-galhos, pistolões, tramóias, infidelidades, embustes, malandragens, como se esses arranjos todos não passassem de dribles indispensáveis para sobreviver no mundo real, para todo o sempre definido como selva impiedosa.

Essas reações às incoerências, correspondem a outro traço distintivo da cultura brasileira, qual seja, a postura de espectador, que de acordo com Prates e Tanure (1996, p.47), tem como suas principais vertentes o mutismo e a baixa consciência crítica e, por consequência, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças.

## 5. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa possui natureza exploratória (MALHOTRA, 2001). O caráter exploratório do estudo se dá em função da inexistência de uma base conceitual consolidada sobre o campo de estudos que compreende a ética empresarial e a gestão financeira das empresas.

Para a realização da coleta de dados, foi elaborado um instrumento com questões estruturadas, constituído de questões fechadas e mistas, o que, mostra-se mais adequado devido à inexperiência da pesquisadora, conforme recomendação de Alves-Mazzotti e Gewandszadner (1998).

Nesse sentido, para não se perder informações que possam vir a ser relevantes à análise dos dados, algumas questões possuem o espaço de justificativa da alternativa, de modo que possa emergir algum dado qualitativo. As questões foram desenvolvidas com o intuito de induzir os respondentes a assumir o seu posicionamento, de forma objetiva, a respeito de alguns aspectos contemplados no presente estudo. Vale salientar que, embora o instrumento de pesquisa seja do tipo estruturado, durante a aplicação dos mesmos pessoalmente, buscou-se explorar o fenômeno de forma mais ampla, ou seja, dando-se liberdade para os respondentes emitirem suas opiniões (YIN, 2001).

As questões do instrumento de investigação foram engendradas sob os pressupostos de pesquisa qualitativa de Tripp (2005), e norteadas pelo ideário da área do conhecimento a partir da temática em questão, tendo como foco as concepções dos sujeitos sobre os conceitos de gestão financeira, fluxo de caixa, lucro, receita, pró-labore, ética empresarial, entre outros elementos conceituais.

Os instrumentos de coleta de dados foram dirigidos aos proprietários dos respectivos negócios analisados ou os responsáveis diretos pela gestão financeira das respectivas empresas. Todos os questionários foram precedidos de contato prévio com os possíveis respondentes (telefone ou contato pessoal), sendo que todos deverão receber e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para averiguar a eficácia do instrumento de coleta de dados, tomou-se o cuidado de aplicar dois questionários com a denominação de pilotos. Após a aplicação dos mesmos, procedeu-se uma análise das respostas de tal forma que verificou-se a necessidade de retificar algumas questões.

O universo de pesquisa abrange Micro e Pequenas Empresas (MPE's) – segundo a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – dos municípios de Mogi das Cruzes e Suzano, localizados na região do Alto-Tietê, sendo que a amostra constitui-se de vinte (20) empresas. Utilizou-se a amostragem não probabilística por acessibilidade (VERGARA, 2006).

Os dados obtidos com os questionários foram devidamente tabulados para compor uma visão geral e específica do perfil dos empreendimentos estudados. Nessa direção, tal instrumento de investigação traz à luz aspectos objetivos que podem auxiliar na análise dos dados gerais do trabalho de pesquisa. As perguntas abertas foram analisadas comparado-as umas às outras para verificarmos as frequências e semelhanças de respostas com vistas a se efetuar um agrupamento significativo ou uma categorização ideal. Em seguida, confrontou-se as categorias analíticas com o aporte teórico para chegar-se aos resultados e conclusões do trabalho.

## **6. RESULTADOS/DISCUSSÃO**

Entre as vinte (20) MPE's pesquisadas, apenas uma (01) pertence ao setor industrial (5%), sete (07) são prestadoras de serviços (35%) e as doze (12) restantes pertencem ao comércio (60 %). Entre os participantes, constata-se uma predominância feminina na gestão das mesmas, com 55%; além disso, 50% dos participantes encontram-se na faixa etária que varia dos vinte (20) aos trinta (30) anos.

Quanto à escolaridade dos respondentes, verifica-se que 35% deles possuem ensino superior completo; 35% segundo grau completo; 20% ensino superior incompleto; e 10% são pós-graduados.

Em relação aos dados específicos, podemos notar que 65% dos participantes garantem ter estipulado o pró-labore como fonte de remuneração particular, porém, destes, apenas 25% têm o pró-labore estipulado em contrato social.

Quanto à utilização de recursos financeiros da empresa para fins particulares, 55% dos participantes afirmaram já terem utilizado tal expediente, ou seja, fizeram retiradas

monetárias indevidas do caixa da empresa para fins particulares. Nota-se, no entanto, que as justificativas para tal procedimento referem-se principalmente à falta de planejamento financeiro e organização adequada, tanto para saldar dívidas da empresa quanto a investimentos realizados de modo inapropriado. Contudo, dentre os respondentes, obtivemos informações que referem-se a razões absolutamente particulares em relação a utilização de recursos financeiros da empresa, como demonstra a seguinte resposta,

“instrumentos pessoais, interesses pessoais e luxo”.

A frase acima demonstra a inexistência de qualquer preocupação com a sustentabilidade e estabilidade da empresa, ou seja, a partir do momento em que se é responsável pela organização, faz-se da sua administração de modo que a sua finalidade lhe seja a mais conveniente, o que se alinha com o que diz Arruda, Whitaker e Ramos (2007, p.108-109):

o poder inerente à área financeira de uma empresa, ou uma instituição do mercado financeiro, pode ser empregado de maneira distorcida, independentemente do porte da organização.

Nessa direção, verifica-se que “no Brasil, parece que os dois enfoques são necessários e urgentes. A ética, tanto no nível pessoal como no organizacional, ou no macro, está por impor-se. Há ainda muito por fazer, até que se atinja o nível ideal.” (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS 2007, p.70)

Numa perspectiva mais técnica, 80% dos respondentes reconhecem como uma atitude administrativamente errada a realização de retiradas aleatórias de recursos financeiros da empresa para fins particulares, utilizando-se, principalmente, das seguintes justificativas: descontrole financeiro, desajustes no fluxo de caixa, interferência em futuros projetos/investimentos e a existência de diversos compromissos financeiros. Entretanto, apesar de admitirem que esta atitude seja tecnicamente errada, alguns participantes afirmam que a utilizam; como pode ser percebido na seguinte fala:

“mas às vezes é necessário, por causa da vida pessoal, apesar de interferir nos negócios”.

Neste sentido, confirmando o que dizem Barros e Prates (1996, p.81) quando referem-se a traços brasileiros:

isto nos parece bastante coerente com o traço de personalismo, pois a orientação genérica lhe permite exercer maior flexibilidade e interpretação pessoal em seu gerenciamento.

De acordo com Srour (2000, p.155), são atitudes como esta que “indica certa inconsistência teórica, principalmente se os diferentes processos de tomada de decisão desembocarem em soluções que, embora altruístas, sejam contraditórias”. Ainda nessa linha, tal comportamento pode denotar um “traço cultural de baixa necessidade de lidar com as incertezas que o futuro gera” (TANURE, 2007, p.108-109).

Temos, contudo, resultados afirmativos unânimes (100%) quanto ao reconhecimento do compromisso da empresa com terceiros, bem como com a afirmação de que a saúde financeira da empresa é importante para que a subsistência do próprio empresário seja garantida.

Em relação à ética e à utilização de recursos financeiros da empresa para fins particulares, 75% dos respondentes não acreditam que fazer retiradas esporádicas do caixa

seja um comportamento ético, porém em 15% das respostas aparece o termo “depende” o que pode trazer à tona a ideia de justificativa e atenuação da ação. No entanto, em seus argumentos os sujeitos demonstraram uma maior tendência a acreditarem como um comportamento ético tal proceder, como podemos exemplificar a partir da fala abaixo:

“depende, se a empresa tiver mais sócios ou uma empresa de maior porte acho que não é ético, mas no caso de uma empresa pequena onde não se tem definido recursos financeiros acho que sim”.

Sendo o foco da pesquisa as MPE's, pode-se deduzir que os respondentes que a qualificaram deste modo não assimilam como um comportamento não-ético seu modo de gestão.

Ainda analisando esta justificativa, nota-se a existência de traços da cultura brasileira na maneira como as empresas são administradas. Nesta direção, concordamos com DaMatta (1983, apud MOTTA e CALDAS, 2007, p.50) que diz,

quando deparamos com leis ou situações universais e homogêneas que ignoram nossas personalidades, apelamos para relações e para intimidade. Tentamos criar uma saída intermediária para o impasse entre o impessoal e o pessoal.

Nesta direção, continua DaMatta (1997, p.186):

é como se alguns fatores sempre estivessem presentes em nossa sociedade: primeiro, a necessidade de divorciar a regra da prática; segundo, a descoberta de que existem duas concepções da realidade nacional: uma delas é a visão do mundo como feito de categorias exclusivas, colocadas numa escala de respeitos e deferências. Finalmente, descobrimos que tudo o que diz respeito ao inclusivo é por nós manifestamente adotado. O contrário é válido para o exclusivo, frequentemente escondido ou falado em voz baixa.

Em relação à consideração como um comportamento não-ético a retirada de recursos financeiros para fins particulares, nota-se também que os participantes reconhecem a importância de uma administração eficaz de seus recursos, bem como a importância do controle destes, assim como a diferenciação que deve existir entre as suas obrigações particulares e as de seu empreendimento, de acordo com o que afirma Gitman (2004, p.10) ao dizer que, “independentemente de lucro ou prejuízo, uma empresa precisa ter um fluxo suficiente de caixa para saldar suas obrigações”, o que se coaduna com a fala de um dos sujeitos da pesquisa:

“há compromissos que a empresa assume e devem ser cumpridos. A pessoa jurídica é diferente da pessoa física”.

Essa consciência das responsabilidades e compromissos das empresas como pessoa jurídica, pode trazer uma perspectiva de aproximação da gestão financeira com um comportamento ético, pois como afirmam Arruda, Whitaker e Ramos (2007, p.108),

a gestão de negócios em geral, e de modo mais concreto na área financeira, preocupa-se em ser ética não porque isso gere lucros, mas porque ela acontece entre seres humanos, os quais em qualquer circunstância devem agir corretamente, com independência em relação às conseqüências dessa atuação.

Ainda de acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2007 p.71), pode-se afirmar que, nas

empresas, “as pessoas conscientes desse esforço ético têm maior probabilidade de tomar decisões corretas”; pois, em concordância com Srour (2000, p.148), “as urgências que as empresas brasileiras sofrem têm a ver com as formas adotadas para geri-las, e não com impedimentos míticos e insuperáveis”.

Um outro aspecto estudado, tem a ver com a identificação do estilo brasileiro de administrar. Para 35% dos participantes não é possível administrar uma empresa no Brasil sem usar o famoso “jeitinho brasileiro”, portanto, esses dados nos levam a entender que, a visão predominante dentro da amostra estudada é a de que é possível administrar empresas no país sem a utilização desse expediente.

De modo geral, o “jeitinho brasileiro” foi caracterizado pelos respondentes como: não cumprimento das leis e o não pagamento dos impostos; contornos de situações inesperadas; procrastinação; desonestidade; flexibilidade; e de alguma maneira os meios justificando os fins. Seguem abaixo, algumas falas que expressam as visões dos sujeitos sobre a questão:

“dar um jeito, não se preocupando com a ética”.

“uma maneira menos ortodoxa de se resolverem os problemas”.

“desonestidade, falta de ética, improviso, criatividade”.

Tais afirmações confirmam o que Alcadipani e Motta (2002 p.169) definem como “jeitinho”:  
o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias. É usado para “burlar” determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito. Assim, ele funciona como uma válvula de escape individual diante das imposições e determinações.

Entretanto, o “jeitinho brasileiro”, com toda a sua tipicidade, abrangência e flexibilidade, não deve ser analisado apenas em seus aspectos negativos ou pouco ortodoxos, pois suas características são inerentes a cultura e a população brasileira, sendo que, deve-se, muito, à sua influência na formação de uma nação empreendedora como é a brasileira.

Nesse sentido, nota-se, como afirma Motta e Caldas (2007, p.50), que

o Brasil é uma escola de malandros. Somos conhecidos fora do país por nossa capacidade de adaptação, por buscarmos soluções originais e por sermos dinâmicos e flexíveis. Inconscientemente, cada um de nós adquire um pouco deste caráter, e em diferentes níveis sabemos que a relação é um dos caminhos para o sucesso, seja ela pessoal seja profissional. Sabemos que para tudo há jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem.

Esta malandragem, no entanto, deve ser devidamente entendida, como explica Motta e Caldas (2007, p.34):

o “jeitinho” está próximo da malandragem, mas as duas coisas são diferentes. A malandragem implica predisposição para tirar vantagem, passar para trás e, eventualmente, enganar, o que o “jeitinho” não tem. A palavra *malandragem* é especialmente imprecisa e ambígua. É malandro o que se passa por amigo, é malandro o sedutor, é malandro o que bate carteira e é malandro o que engana pela lábia ou por ter outro subterfúgio. Existe tanto malandro maltrapilho, quanto malandro de terno e gravata. O malandro brasileiro foi consagrado por Walt Disney na figura do Zé Carioca. Evidentemente, algumas formas de corrupção são formas de malandragem.

Entretanto, não se pode delimitar o termo "jeitinho" apenas a estas características, pois conforme afirmam Barros e Prates (1996, p.70):

a identidade nacional existe, mesmo que o pessimismo de alguns a interprete como a de Macunaíma, o herói sem caráter. Ledo engano, pois o caráter de Macunaíma é na verdade multifacetado, um ser "compósito", feito de aparentes contradições e incoerências, e é isto que lhe dá tipicidade.

Portanto, como afirma Alcadipani e Motta (2002, p.161) existe uma complacência na sociedade brasileira para com o "jeitinho", já que, "todos sabem de sua existência e quase todas as pessoas tentam se utilizar dele quando necessário". A partir de tais constatações, nota-se a tamanha influência da cultura nacional na administração das empresas, e sendo assim, seus gestores devem estar atentos às suas eventuais utilizações, estando conscientes de que, "o brasileiro tem uma maneira própria de gerenciar e precisa, a partir dela, construir um nível de competitividade global" (TANURE, 2007 p.111).

Pontue-se ainda que na questão relativa ao poder decisório dentro da organização, verifica-se o seguinte resultado: 65% dos respondentes consideram natural o poder ser distribuído de forma desigual na empresa, confirmando o que relata Tanure (2007 p.105) ao dizer que existe uma "tendência à concentração do poder na empresa brasileira, mesmo que disfarçada em comportamentos mais inclusivos". Nessa direção, demonstra-se que, "os gerentes aceitam claramente a existência dos que mandam e dos que obedecem" (BARROS e PRATES, 1996, p.94), o que, por sua vez, "corrobora nosso traço cultural de concentração de poder e de valorização da hierarquia" (BARROS e PRATES, 1996 p.35).

Entretanto, apesar de reconhecermos a influência da cultura brasileira nas ações administrativas, é importante atentar que para haver um desenvolvimento empresarial satisfatório, os traços culturais do brasileiro não devem ser exageradamente revivificados (BARROS e PRATES, 1996).

Quanto ao modo de agir dos sujeitos da pesquisa em relação à administração financeira de seus empreendimentos, verifica-se a existência de vícios e virtudes obtidas através da frequência de certas justificativas que se alinham, principalmente, à virtude de austeridade, apontada por treze (13) dos participantes, e notada pelo rigor e discricção na utilização de recursos financeiros, e que de acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2007, p.111) "apoiada na temperança, a austeridade é uma virtude que não sendo essencial como a prudência, aperfeiçoa o administrador financeiro".

Não obstante, doze (12) dos participantes indicaram também a virtude da sinceridade e lealdade como fator determinante no modo de ação dos sujeitos, esta que, como afirma Comte-Sponville (1995, p.221) "é um mandamento da razão, que é sagrado, absolutamente imperativo, que não pode ser limitado por nenhuma conveniência", o que, no nosso entender, é de enorme importância para os gestores financeiros e relaciona-se à disponibilização de informações claras e pontuais ao mercado e/ou sociedade.

Neste sentido, nota-se ainda que a virtude da liberalidade e magnificência, caracterizada pelo uso moderado da riqueza (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2007), também obteve destaque na pesquisa, sendo apontada por nove (9) sujeitos.

Por sua vez, quanto à visão dos respondentes sobre a realidade empresarial no Brasil, obtivemos, de modo geral, as justificativas citadas a seguir: favorecimento das grandes empresas em detrimento das MPE's; elevada carga tributária que encarece e dificulta os processos organizacionais; a importância de um gerenciamento adequado das organizações para que as alterações dos cenários não lhes cause impactos negativos; e o incentivo dado as MPE's, seja pelo SEBRAE ou pela administração pública.

Seguindo essa linha, afere-se resultados relacionados aos indicadores de sucesso no

campo empresarial percebidos pelos sujeitos da pesquisa, com isso, nota-se que a visão destes refere-se, principalmente, aos seguintes pontos: a qualidade no atendimento ao cliente; bom relacionamento e boa condição salarial dos funcionários; fatores relacionados ao reconhecimento, a imagem e a reputação da empresa; a qualidade nos serviços/produtos e sua possível diferenciação no mercado; os ganhos financeiros, a lucratividade e a sustentabilidade da organização; e, por fim, a atuação no mercado, quanto às atualizações, o posicionamento, a tecnologia, etc.

Nessa direção, contudo, pontue-se ainda que, o sucesso visto como um grande motor da ação dos executivos/empresários tem como fatores valorizados pelos pesquisados, respectivamente: os resultados da empresa em dez anos, competência de inovação, além do jogo e do espírito esportivo; os lucros do ano, permanecer dentro da lei e a continuidade do negócio; a responsabilidade com os empregados e com a sociedade em geral, assim como a capacidade de criação/inovação; as normas éticas, a honra, a dignidade e a reputação, além do poder; crescimento do negócio, a riqueza pessoal e os resultados do ano; e interesses familiares satisfeitos, a competência de disputar com espírito esportivo e a riqueza pessoal.

## 7. CONCLUSÕES

Ao longo da pesquisa, verificou-se um posicionamento ético bastante oscilante entre os sujeitos da pesquisa, pois apesar de admitirem como uma ação administrativamente errada e acreditarem como sendo não-ético a retirada aleatória de recursos financeiros do fluxo de caixa para fins particulares, a maioria dos participantes utiliza-se de tal procedimento, mesmo reconhecendo suas responsabilidades enquanto empresários, o que nos remete a traços da cultura brasileira, como a contradição, o particularismo e a centralização do poder.

Por sua vez, a visão dos sujeitos sobre a realidade empresarial brasileira é definida como um fator que, uma vez aprimorado, poderá beneficiar as empresas, pois nota-se a existência de uma insatisfação frente a esta realidade; contudo, aspectos favoráveis foram apontados, demonstrando que há perspectivas positivas em relação ao futuro das empresas brasileiras.

Por fim, pode-se afirmar que a visão dos participantes em relação ao problema proposto é paradoxal, pois se percebe uma significativa distância entre o que se fala e o que se pratica. Essa constatação alia-se a elementos do estilo brasileiro de administrar, influenciado pela própria cultura brasileira. Sendo que, tal posição pode trazer problemas à gestão das empresas, entretanto, como nos é característico, há uma fé de que no fim “tudo sempre acaba dando certo”.

Cabe ressaltar que o presente estudo não pretendeu abranger todo o universo de pesquisa, tampouco a população amostral possui um caráter probabilístico. Contudo, os dados obtidos dentro da amostra selecionada, foram capazes de “clarear” um pouco mais a realidade que se intencionou analisar. Mais ainda, dentro dos limites da pesquisa, foi possível constatar várias inconsistências e incoerências no âmbito da administração de MPE's no Alto Tietê, o que pode servir de alerta para um aprimoramento da gestão.

## 8. REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARRUDA, M.C.C.; WHITAKER, M.C.; RAMOS, J.M.R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração de capital de giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

- BEDÊ, M.A.(coord.). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: SEBRAE, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Guia básico sobre os pequenos negócios no Estado de São Paulo**. 2.ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- COSTA, P.M.; LAS CASAS, A.L.; SILVA, W.E. Percepção dos micro e pequenos empresários industriais na região do Alto Tietê sobre os conceitos de pró-labore, receita e lucro – um estudo exploratório. In: XI Congresso de Iniciação Científica; Mogi das Cruzes; 17 a 19 de set. 2008. **Anais do XI Congresso de Iniciação Científica**. Bauru, SP: Canal 6, 2008.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. 6.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- GRIFFIN, R.W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- Lei n. 17.406/2002, art. 966** – Código Civil
- MALHOTRA, N. **Pesquisa em marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASIERO, G. **Administração de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_.; ALCADIPANI, R. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. In *Gestão empresarial: o fator humano*. Thomaz Wood Jr. (coord.). São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SROUR, R.H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, jul/set. 1994, p.11.
- TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. *Educação e Pesquisa*, São Paulo. v. 31, n. 3, p. 443-466, set/dez.2005.
- VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.