

PEQUENOS EMPRESÁRIOS BRASILEIROS E ALEMÃES: um estudo comparativo

Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá*

RESUMO

Foi investigada a influência potencial de condições culturais e sócio-econômicas sobre a eficácia das estratégias empresariais utilizando-se as dimensões de valores "Distância de Poder" e "Individualismo/Coletivismo" segundo o psicólogo holandês Hofstede e o grau de hostilidade ambiental dos países comparados. Postularam-se diferenças interculturais concernentes à eficiência e ao papel de mediador das estratégias empresariais com relação a teoremas psicológicos baseando-se nas grandes diferenças culturais e sócio-econômicas entre o Brasil e a Alemanha. Os dados obtidos empiricamente comprovam que as variações na eficácia das estratégias correspondentes às diferentes dimensões culturais e condições sócio-econômicas são prognosticáveis. A partir das diferenças dadas pode ser previsto quais estratégias empresariais são mais eficazes em cada cultura pesquisada. As dimensões culturais e as condições sócio-econômicas podem funcionar como fatores determinantes da eficácia das estratégias.

Palavras chave: Pequena empresa, estratégias empresariais, diferenças culturais.

SMALL BRAZILIAN AND GERMAN ENTREPRENEURS: a comparative study

ABSTRACT

We tried to find the potential influence of cultural and socio-economic conditions on the efficacy of entrepreneurial strategies based upon Hofstede's value dimensions "Power Distance" and "Individualism/Collectivism" and the level of environmental hostility. Intercultural differences for the efficacy of these entrepreneurial strategies were postulated related to psychological theorems based on the strong differences between Brazil and West-Germany what concerns the cultural dimensions and socio-economic factors. The empirical results proved that the strategies which correspond to different dimensions are according to the prognostics, differently efficacious. Since the known differences in the cultural and socio-economic dimensions it was possible to foresee, which entrepreneurial strategy is more efficacious in which culture.

Key words: Small business, entrepreneurial strategies, cultural differences.

* Professor Adjunto do Departamento de Psicologia da UFC.

Doutor em Psicologia Organizacional pela Universidade de Giessen (Alemanha). Email: Tupinamb@baydenet.com.br

Introdução

O presente trabalho introduz um modelo de sucesso empresarial desenvolvido no âmbito do projeto "Fatores de Sucesso de Pequenos e Médios Empresários - EKU¹" e analisa determinados aspectos desse modelo, utilizando amostras de empresários brasileiros e alemães².

O estudo realizado no âmbito do Instituto de Psicologia da Universidade de Gießen na Alemanha postula uma relação entre características de personalidade, estratégias e sucesso empresarial e se baseia nas duas hipóteses seguintes:

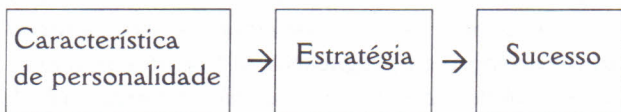
- ↳ as características de personalidade do empresário influenciam o sucesso empresarial
- ↳ a personalidade exerce influência no sucesso empresarial através de estratégias.

Em outras palavras: supõe-se que a personalidade em si não leva ao sucesso, ela exerce seu efeito sobre o sucesso através de mediadores (Göbel et al. 1994)

O sucesso empresarial é visto como uma função composta pela personalidade do empresário e determinadas estratégias. Nessa relação (personalidade e sucesso) as estratégias funcionam como mediadores e correlacionam com os dois elementos; sendo elas retiradas do modelo, desfaz-se a relação entre as duas variáveis (Erbe-Heinbokel, 1991 citado em Rauch, 1996):

as estratégias ocupam um lugar central no modelo, elas medeiam a relação entre personalidade e sucesso.

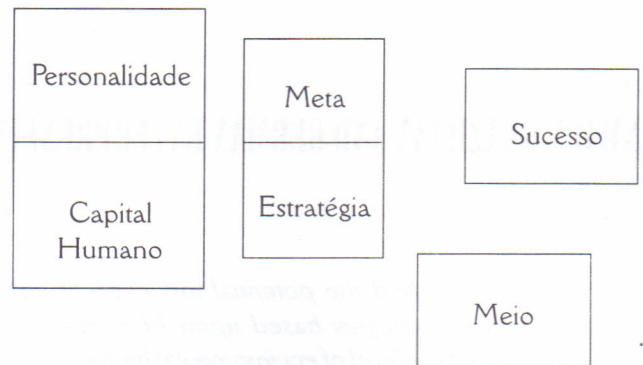
Figura 1:
O modelo original de sucesso empresarial



O modelo atualizado (Rauch e Frese 1998) é mais complexo do que aquele apresentado na figura 1, apresentado inicialmente no projeto de pesquisa EKU. No atual modelo foram acrescentadas as variáveis denominadas de "capital humano"³, "metas" e "ambiente". As relações entre os componentes do modelo atualizado (veja a figura 2) podem ser descritos da seguinte forma:

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

Figura 2: Modelo de sucesso empresarial acrescido de outros componentes



O modelo original ilustrado na figura 1 já foi testado e comprovado empiricamente para a Ale-

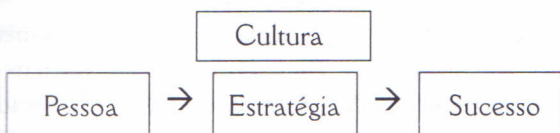
¹ Abreviação para o projeto no original alemão: "Erfolgsfaktoren von klein- und mittelständischen Unternehmen".

² A amostra de pequenos e médios empresários utilizada neste trabalho restringe-se à Alemanha Ocidental.

³ Sob a denominação de "capital humano" discute-se "capacidades, conhecimentos e experiências" dos empresários.

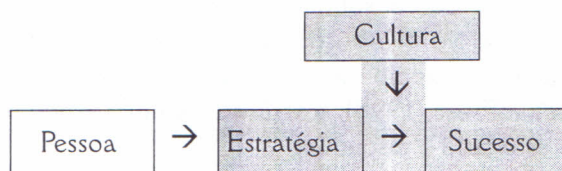
manha Ocidental e para a Alemanha Oriental⁴ (Göbel, 1995 e 1998); para a Irlanda (Rauch, 1996) e para o Brasil (Tupinambá, 1999). Apenas parte do modelo apresentado na Figura 2, isto é, a relação entre estratégia e sucesso empresarial e a influência de aspectos culturais nessa relação devem ser tematizados no atual trabalho (veja a figura 3). Para esse objetivo toma-se por base um estudo comparativo entre Irlanda e Alemanha, desenvolvido por Rauch (1996). O autor acrescentou ao modelo original do Projeto ECU (figura 1) outros aspectos externos, isto é, dimensões culturais, conforme ilustrado na figura 3. O modelo utilizado por Rauch (1996) foi modificado no âmbito do presente trabalho: a influência entre cultura e estratégia no modelo original foi substituída por uma influência na relação entre estratégia e sucesso.

Figura 3: O modelo parcial de sucesso empresarial segundo Rauch (1996)



O modelo compreende aspectos internos e externos do sucesso empresarial. Aspectos internos são: personalidade e estratégia, os aspectos externos formam as dimensões de valores culturais. O sucesso de pequenas e médias empresas é visto como um processo adaptativo. Sucesso não acontece por acaso tampouco é determinado exclusivamente por fatores ambientais. Empresários de sucesso são aqueles que melhor aproveitam as possibilidades dadas pelo ambiente e superam com êxito suas adversidades (Low e McMillan, 1988; Kalleberg e Leicht, 1991; Rauch 1996).

Figura 4: Modelo parcial de sucesso empresarial no âmbito do presente trabalho



Abordagem teórica dos conceitos centrais do trabalho

Pequenos e médios empresários

A importância social e econômica de pequenos e médios empresários vem sendo constatada em diferentes trabalhos e já não deixa dúvidas. Ramos (1995) afirma que nenhuma economia do mundo conseguiu se consolidar sem a efetiva participação de pequenos empresários. O autor destaca que os pequenos empresários foram um dos mais importantes instrumentos para a reconstrução das economias nacionais na Europa e no Japão depois da Segunda Guerra Mundial.

O apoio a esse setor da economia, em especial nos países em desenvolvimento pode influenciar positivamente o seu crescimento econômico (Fuenzalida, 1980). Países que conseguem apoiar oficialmente os pequenos e médios empresários apresentam maiores chances de desenvolvimento (Gemini, 1992 e 1994, citado segundo Frese e Friedrich, 1997). A importância econômica de pequenos e médios empresários é um resultado da sua capacidade inovadora, da capacidade de competir internacionalmente, da grande possibilidade que oferece para alocação de mão-de-obra, bem como de sua colaboração em diversos aspectos do crescimento sócio-econômico (Klandt, 1984).

Mas para uma efetiva participação no crescimento nacional os pequenos e médios empresários devem manter o sucesso de seus empreendimentos: eles precisam adotar as decisões certas, desenvolver estratégias que funcionem corretamente, preservar a clientela, ser inovadores e se utilizar de inovações, eles necessitam de uma convivência satisfatória com

⁴ A amostra utilizada foi colhida ainda por ocasião da divisão das duas Alemanhas (ocidental e oriental).

os seus empregados e ser capazes de gerenciá-los. Todos estes fatores são de natureza psicológica. Apesar do reconhecimento desses fatores psicológicos por parte de consultores financeiros, das câmaras de comércio e indústria e de outros setores que objetivam o apoio institucional a esse setor da economia (Frese, 1998), o assunto continua sendo pouco estudado e discutido.

Apesar do reconhecimento da importância das pequenas e médias empresas no quadro econômico de qualquer nação, as condições ambientais (sócio-econômicas) brasileiras, ao contrário daquelas de economias comparativamente mais estáveis como a alemã, dificultam o desenvolvimento de pequenos negócios em decorrência de uma característica e permanente instabilidade econômica (Ruiz, 1997). O excesso de burocracia, a ausência de incentivo por parte do estado e o pequeno volume de crédito disponível, bem como a imprevisibilidade na sua disponibilidade dificultam sobremaneira o trabalho de milhões de pequenos empresários (compare Buiar, 1994; Vale 1998; Ramos 1995).

Fatores de personalidade

No âmbito da pesquisa sobre o empresariado questiona-se que tipos de empresários existem e quais as características de personalidade que podem ser diferenciadas; como se pode traçar o perfil de personalidade deste grupo e diferenciá-lo do perfil de outros grupos profissionais; qual o significado que podem ter as características de personalidade para o sucesso, quais são e em que circunstâncias elas estão mais associadas ao sucesso e finalmente quais são as características de personalidade que interagem com quais estratégias e sob que condições resultam no sucesso da empresa.

As características de personalidade "disposição para correr riscos", "motivação para a realização" e "consciência de controle interno" estão entre as mais difundidas na pesquisa psicológica sobre empresários (Cooper & Gimeno-Gaskon, 1992).

"Disposição para correr riscos": essa abertura para se correr riscos acontece quando uma idéia e empreendimento continuam sendo levados a cabo mesmo que as chances de se conseguir sucesso sejam relativamente pequenas (Chell, Haworth & Bearley, 1991). O conceito de "motivação para realização" se desenvolveu através dos trabalhos de McClelland (1986) e pode ser definido como a necessidade de se

conseguir alcançar metas e realizações através de um esforço exacerbado. Esses empreendedores perseguem suas metas com obstinação sem contudo ir além de suas capacidades.

Há uma diferenciação entre consciência de controle interno e externo. Aquelas pessoas com uma consciência de grande controle interno estão seguras de que elas mesmas exercem influência sobre o seu destino, enquanto as pessoas com uma consciência de controle externo atribuem a consecução de metas ao destino, ao acaso ou a outras circunstâncias. Na maioria dos casos os resultados de pesquisas sobre a relação entre características de personalidade e sucesso não são esclarecedoras. Baum (1994) mostra por exemplo, que as variáveis de personalidade: "obstinação na busca de metas", "atitude positiva e expectativa de eficácia pessoal" se relacionam com o sucesso, enquanto outros estudos mostram contradições na relação de consciência de controle interno e externo com sucesso (Brockhaus, 1989; Begley & Boyd, 1987).

Teorias mais atuais tendem a relacionar o efeito da personalidade com condições ambientais. Extroversão é, por exemplo, imprescindível em alguns ramos de negócio enquanto noutros pode ter pouca importância (Rauch e Frese, 1998).

Os resultados de pesquisa até o presente momento sobre personalidade e capital humano conseguem explicar diversos aspectos do empresariado. Há contudo uma tendência de se observar estas características de personalidade e o capital humano como características estáticas. Para a pesquisa e para a prática faz-se necessário o desenvolvimento de construtos que estejam mais próximos da "ação" empresarial. Os dois conceitos mais importantes para essa linha de pesquisa são "metas" e "estratégias".

Estratégias

O sucesso empresarial é realizado através de ações. No presente estudo leva-se em conta que tais ações se remetem a estratégias que são formuladas pelo menos de forma rudimentar. O termo estratégia, embora com significados diferentes, é utilizado tanto na psicologia, como nas ciências econômicas. O conceito sobre estratégia teve definições e interpretações diversas ao longo do tempo. Isso acontece certamente por se tratar de um conceito genérico e tendo as diversas definições também diversos objetivos analíticos. A abordagem psicológica de estratégia é caracterizada por Frese & Friedrich (1997, p.7) da seguinte forma:

...nós vemos estratégias no âmbito da teoria da ação enquanto elementos de um processo de planejamento. O conceito de planejamento é aqui contudo abordado de forma muito mais complexa do que nas ciências econômicas, isto é, processos de planejamento são todos aqueles que ligam o aparelho cognitivo com a realização de uma ação: (A plan is any hierarchical process in the organism that can control the order in which a sequence of operations is to be performed (Miller et al., p. 16).⁵

No presente trabalho estratégias são diferenciadas segundo o seu conteúdo empresarial e segundo as suas características processuais psicológicas (Frese, van Gelderen & Ombach 1997): "The strategy content specifies how a goal can be reached, for example by a low costs, differentiation of focus/niche strategy (Porter, 1980). The strategy process on the other hand refers to how one formulates and implements the strategy content (Olson & Bokor, 1995)" (van Gelderen & Frese 1998, p. 1).

Os empresários agem num ambiente concreto. O meio tem influência na forma em que eles agem e qual o sucesso que obtém a partir da sua ação. Não existe contudo uma definição unitária do que vem a ser o "meio-ambiente". Para Boulding (1978) o meio é tudo aquilo que é externo à organização. Segundo Castrogiovanni (1991) pode-se definir o meio-ambiente de uma empresa em diversos níveis e dependendo do nível de abstração considerado, esse meio pode ter uma influência direta sobre determinada área, ou sobre todas as empresas de uma dada nação. O primeiro caso pode ser ilustrado através da influência da escassez de uma determinada matéria-prima em setores da empresa, enquanto o segundo caso ilustra-se através da influência que pode ter a modificação de políticas ou legislação sobre todas as empresas dentro de um país (Rauch e Frese, 1998).

As influências do meio-ambiente na vida da pequena e média empresa podem também ser tratadas a partir de uma perspectiva "ecológica" (entenda-se o sentido biológico do termo). Shane e Kolvereid (1995) investigam como diferentes condições ambientais in-

fluenciam o sucesso empresarial. Os nomeados autores mostram, por exemplo, que em ambientes hostis sobrevivem aquelas empresas que melhor se adaptarem. Em consequência deste tipo de ambiente somente aquelas empresas mais fortes sobrevivem e, no caso, com grande sucesso.

A pesquisa numa perspectiva ecológica impulsionou os estudos sobre PME⁶. Esta perspectiva atrela porém, de forma limitada, o resultado do sucesso empresarial a elementos externos. É necessário também se considerar que o empresário não é apenas reativo, mas também ativo; ele busca determinados ambientes, pode adaptar-se às suas diferenças e até certo ponto influenciá-lo. Torna-se portanto imprescindível atentar-se para o efeito mútuo empresário/ambiente. Esta atenção é dada pelas teorias contingenciais. As teorias contingenciais consideram a troca entre ambiente e estratégias como decisiva para a obtenção de sucesso empresarial. Uma determinada estratégia é portanto bem sucedida (contingente) dependendo do meio-ambiente. Pressupõe-se que o empresário avalia a situação e escolhe então aquelas estratégias que segundo as condições dadas são mais coerentes.

Sucesso empresarial

O sucesso de pequenos e médios empresários é um fenômeno multidimensional e não tem uma definição consensual quer na literatura psicológica quer na literatura econômica. Segundo Schenk (1995) podem ser relacionados diversos aspectos do sucesso empresarial. Para o autor mencionado aspectos de sucesso são por exemplo a sobrevivência da empresa, o lucro, o faturamento, o número de empregados, o crescimento da empresa, os ganhos do empresário, o clima organizacional, a satisfação no trabalho do empresário, a consecução de metas individuais do empresário, etc. Na perspectiva do empresário a satisfação com o trabalho representa um aspecto de grande importância que não deve ser negligenciado nas pesquisas sobre pequenas e médias empresas (Klandt, 1984; Müller-Bölling e Klandt, 1993).

⁵ As citações de textos originais alemães foram traduzidas livremente pelo autor.

⁶ Abreviação para "Pequena e Média Empresa" e/ou "Pequeno e Médio Empresário".

O significado de cultura

Miles e Snow (1978) e Mintzber (1978) já afirmavam que em diferentes ambientes, diferentes estratégias podem levar ao sucesso. Lenartowicz (1996, p. 80) ilustra a influência da cultura nacional sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais: “[Culture]... influences retailer performance. This is based on the model that culture affects performance, since culture shapes human behavior and behavior influences work performance.”

Estas concepções estão presentes nas teorias contingenciais que foram anteriormente discutidas. Erez e Earley (1993) afirmam que diferentes culturas desenvolveram diferentes teorias gerenciais e de liderança, que não se deixam aplicar com o mesmo sucesso em todos os países.

Sobre o termo cultura em si pode-se concluir que não existe uma definição única. Na antropologia a discussão sobre a definição do conceito de cultura tem uma longa tradição (Triandis, 1994). Herskovits (1995) definiu cultura como a parte do ambiente que foi produzida pelo homem. Hofstede (1980) entende cultura como um tipo de programa mental, que controla o comportamento. Deste autor se originou um modelo de valores de diferenças culturais. No presente trabalho será utilizado o modelo de Hofstede (1980). Tomando por base as diferenças culturais serão formuladas expectativas de diferenças na eficácia de estratégias.

Kirkman & Shapiro (1997, p. 737): “Whereas Hofstede carried out his work... at the country level of analysis, subsequent researchers have adopted his underlying dimensions to test successfully empirical predictions at the individual level of analyses.”

Segundo Erez e Earley (1993) o trabalho de Hofstede (tomando em conta o número de citações) é talvez o mais difundido no campo da pesquisa comparativa (intercultural) sobre organizações.

Hofstede diferencia para cada cultura pesquisada áreas de problemas básicos, que são representados enquanto quatro dimensões bipolares, a saber: 1. **Distância de poder** (*power distance*) reflete a extensão em que uma sociedade aceita uma distribuição desigual de poder nas organizações Erez und Earley (1993, S.125); „The basic issue involved, to which different societies have found different solutions, is human inequality“ (Hofstede 1984, S. 65). 2. **Individualismo / Coletivismo** (*individualism/*

collectivism) descreve a relação entre o individual e o coletivo que prevalece numa determinada sociedade (Hofstede 1984, S. 148). 3. **Masculinidade / Feminilidade** (*masculinity versus femininity*): a dualidade dos sexos é um fator fundamental com o qual diferentes sociedades têm que lidar em diversas situações, o problema é se diferenças biológicas entre os sexos deveriam ter ou não implicações para os seus papéis nas atividades sociais (Hofstede [1980] 1984, S. 176); **Evitação de insegurança** (*uncertainty avoidance*): é a extensão em que uma sociedade se sente ameaçada pela incerteza e pela ambigüidade de situações. As sociedades procuram evitar esta incerteza em estabelecendo mais regras formais e crendo em verdades absolutas Erez e Earley (1993).

Hofstede (1984) atribuiu a cada uma das quarenta sociedades por ele pesquisadas e para cada uma das quatro dimensões um valor entre zero e cem.

Inúmeros autores comprovam, como acontece no modelo de sucesso empresarial no presente trabalho (veja as figuras 2, 3 e 4), a influência de fatores culturais sobre a eficácia de estratégias empresariais, compare Kirkman e Shapiro (1997, p. 732): “A large body of empirical evidence already has confirmed that cultural values directly affect the success of such management initiatives as teams...”

A influência de cultura deverá ser pesquisada enquanto influência das dimensões de Hofstede. Com este objetivo serão consideradas as dimensões “distância de poder” e “individualismo/coletivismo”.

Pressupõe-se portanto que eficácias diferentes das estratégias empresariais correspondem a diferentes expressões nacional-culturais destas dimensões. O pressuposto desta correspondência se baseia no trabalho de Rauch (1996) que constata a possibilidade de associação entre determinadas estratégias e determinadas dimensões.

Apesar de terem sido pesquisadas diversas estratégias relacionadas às dimensões de Hofstede nos dois países considerados apresentaremos no presente trabalho apenas duas dessas estratégias (ver figura 5) de forma ilustrativa, tendo em vista os limites exigidos para o presente artigo.

Além da utilização das dimensões culturais de Hofstede serão abordadas outras dimensões denominadas “sócio-econômicas”. Com base no trabalho de Rauch (1996), que constata a possibilidade de associação entre determinadas estratégias e dimensões cul-

nurais, serão associadas também no presente trabalho estratégias e dimensões sócio-econômicas.

Pressupõe-se que uma "cultura econômica" corresponde às culturas nacionais. A economia desenvolve uma cultura própria com suas próprias leis (Rauch 1996; Collet, 1995). No presente trabalho parte-se do pressuposto que um conceito não substitue o outro mas que em dependência do objeto de estudo um deles tem maior força explicativa. No desenvolvimento do presente trabalho será diferenciado entre condições sócio-econômicas e condições culturais das ações empresariais. Além do paralelo feito com as dimensões culturais deverá ser utilizada no estudo comparativo, com base em Frese e Friedrich (1997), a dimensão sócio-econômica denominada "hostilidade do ambiente". Os autores mencionados afirmam: uma diferenciação psicológica relevante do meio-ambiente distingue "munificência" (possibilidade de ação fácil, pouca burocracia, pouca competitividade, etc.) versus "hostilidade" do ambiente (Frese e Friedrich, 1997). Rauch (1998a) afirma que a hostilidade do ambiente exerce uma influência fundamental sobre a eficácia de determinadas estratégias. Esta afirmação é coerente com a teoria da contingência (Romanelli, 1989): os resultados da influência do ambiente hostil sobre eficácia empresarial estão de acordo com aqueles da teoria contingencial; o intercâmbio entre o ambiente e as estratégias é decisivo para o sucesso do pequeno empresário. Isso quer dizer que o o sucesso do empresário está associado com o seu cuidado em observar a situação e a partir daí escolher aquelas estratégias que dadas as condições prometem maior sucesso.

Apesar de terem sido pesquisadas duas diferentes estratégias relacionadas às dimensões sócio-econômicas nos dois países considerados apresentaremos no presente trabalho apenas uma dessas estratégias (ver figura 6) de forma ilustrativa, tendo em vista os limites exigidos para o presente artigo já mencionados anteriormente.

Estratégias empresariais, condições culturais

Estratégias empresariais têm, segundo o pressuposto anteriormente apresentado, eficácia diferenciada em diferentes condições nacional-culturais, isto é, elas se associam em níveis diferentes com o sucesso. Este pressuposto pode ser especificado em relação às dimensões de valor de Hofstede já apresentadas anteriormente: algumas estratégias empresariais mostram diferentes efeitos quando comparadas internacionalmente, tão logo uma dimensão de valor relevante associada a esta estratégia manifeste diferenças interculturais. Baseando-se em Rauch (1996) pressupõe-se que a estratégia "incentivo de ação responsável e própria dos trabalhadores" corresponde à dimensão de valor "distância de poder." "Distância de poder" pode ser também expresso por "incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados". No presente trabalho a estratégia acima mencionada está relacionada da forma acima descrita com a dimensão de valor de Hofstede "distância de poder". Seguindo esta mesma orientação parte-se do pressuposto que existe uma correspondência entre a dimensão de Hofstede "individualismo/coletivismo" e a estratégia "incentivo de relacionamento pessoal com empregados".

TABELA 1: Diferença de valores nacional-culturais (segundo Hofstede) que serão abordados no presente trabalho: posicionamento e escore da Alemanha e do Brasil nas dimensões de valor de Hofstede

Dimensão segundo Hofstede	ALEMANHA		BRASIL	
	Posição	Escore	Posição	Escore
Distância de poder	42/44	35	15/16	69
Individualismo/coletivismo	15	67	26/27	38

Obs.: A posição indica o lugar que cada país ocupa na ordenação de todos os países pesquisados por Hofstede (1984). O escore varia por seu turno entre 1 e 100.

A estratégia relacionada na figura 5 que corresponde com a dimensão de valor “distância de poder” baseia-se no enunciado do teorema seguinte (Danne, 1995): em países com maior distância de poder deve-se preferir estilos de liderança autoritários, em países com menor distância de poder procedimentos participativo-democráticos são mais promissores de sucesso.

O Teorema que passa a ser denominado de “Autocracia-Iniciativa” constata uma relação entre distância de poder e a estratégia mencionada, que de alguma maneira objetiva a modificação da iniciativa dos empregados. Estratégias que incentivam a responsabilidade pessoal dos empregados prometem maior sucesso em países com menor distância de poder do que em países com maior distância de poder.

Figura 5: Teoremas sobre a eficácia de estratégias no âmbito de dimensões de valor com expressões diferenciadas

DIMENSÃO	TEOREMA	ESTRATÉGIA
Distância de poder	Teorema da autocracia e iniciativa	Incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados
Individualismo/ Coletivismo	Teorema performático sobre a congruência entre estratégia e individualismo	Relacionamento pessoal com empregados

O sucesso do incentivo da responsabilidade pessoal e da iniciativa de empregados depende da adaptação ao grau de distância de poder numa considerada cultura.

O sucesso do incentivo à interdependência no grupo de trabalho depende por seu turno da adaptação ao grau de coletivismo na cultura considerada (Kirkman e Shapiro, 1997).

O teorema performático sobre a congruência entre estratégia e individualismo constata uma relação entre esta dimensão e a estratégia “incentivo do relacionamento pessoal entre empregados”, que de alguma maneira aumenta a performance empresarial através da efetivação da pertinência grupal. Sobre o assunto escrevem Kirkman e Shapiro (1997, p. 740):

“...people in ‘individualistic’ cultures tend to put forth and promote their own welfare over the interests of their group or organization (Hofstede 1980a). For example, Earley (1989) found that people in the United States (a highly individualistic culture) had higher incidences of social loafing than did the Chinese (a highly collectivistic culture) when working on an

interdependent group task... Since team cohesiveness and interdependence require its members to focus on the welfare of the group rather than on the welfare of the individual (Hackman, 1987), it seems likely that people in collectivistic rather than those in individualistic cultures have more of the skills and attitudes that lead to acceptance of team aspect.”

Erez e Earley (1993, p. 117) constata que em sociedades coletivistas os empregados obtêm sucesso quando se encontram em situações coletivas de trabalho. Em sociedades individualistas ao contrário, os empregados obtêm sucesso quando comparativamente são colocados em situações individualistas de trabalho.

Estratégias empresariais têm, segundo o pressuposto anteriormente apresentado, eficácia diferenciada em diferentes condições nacional-culturais. Este pressuposto pode ser especificado em relação às dimensões sócio-econômicas já apresentadas anteriormente: algumas estratégias empresariais mostram diferentes efeitos quando comparadas internacionalmente, tão logo dimensões sócio-econômicas

relevantes associadas a esta estratégia manifeste diferenças interculturais.

A partir destas informações pressupõe-se que a estratégia "utilização de *network*"⁷ corresponde à dimensão hostilidade do ambiente.

A inclusão de teoremas que constata uma relação entre eficácia de estratégia e hostilidade

ambiental possibilita a construção de hipóteses acerca da eficácia de estratégias sob determinadas condições socio-econômicas, isto é sob determinados graus de hostilidade do ambiente. A figura que segue (figura 6) apresenta o teorema que no âmbito do presente trabalho se relaciona com o par formado por estratégia e hostilidade ambiental.

Figura 6: Teorema sobre a eficácia de estratégias no âmbito de dimensões sócio-econômicas com expressões diferenciadas

DIMENSÃO	TEOREMA	ESTRATÉGIA
Hostilidade versus Não-hostilidade ambiental	Utilização de "network"	Teorema performático para a relação entre hostilidade ambiental e utilização de "network"

Parte-se do pressuposto que dos dois países comparados apresentam diferenças na dimensão sócio-econômica "hostilidade ambiental" (veja o item: "pequenos e médios empresários" do presente trabalho).

O teorema performático sobre a relação entre hostilidade ambiental e a utilização de *network* constata uma relação entre a eficácia desta estratégia em dependência de munificência bem como hostilidade do ambiente. Segundo Johannisson (1990) a utilização de *network* pode contribuir para o crescimento da capacidade de obtenção de créditos bem como facilitar o acesso a fontes de matéria-prima. Uma vez que segundo Rauch e Frese (1998) ambientes hostis se caracterizam pela carência de matéria prima ou também pela falta de oportunidades de negócios, pressupõe-se que a estratégia "utilização de *network*" é mais promissora de sucesso em ambiente hostis quando comparada com sua eficácia em ambientes menos hostis. Nelson (1990) observa que no Brasil, um país de ambiente compara-

tivamente mais hostil do que a Alemanha, empresários têm mais chances de realizar negócios e conseguir investimentos quando utilizam *network*.

Frese e Friedrich (1997) afirmam: a estratégia "*network*" promete maior sucesso em países que valorizam relações pessoais do que em países que são mais valorizadas as tecnologias e determinação de qualidade. Na mesma direção encontra-se a afirmação de Triandis (1984): "*Personalismo in the Mediterranean and Latin countries is the social process of knowing somebody, who knows somebody, who knows the person from whom you need a service.*"

Objetivos do presente trabalho

O tema central deste trabalho é o sucesso empresarial. Como explicitado anteriormente, pressupõe-se que a personalidade do empresário se relaciona com o sucesso através da utilização de determinadas estra-

⁷ O termo "*network*" relaciona-se a teias de conhecimentos e relações interpessoais bem como a troca de influências daí resultantes e deverá ser mantido ao longo do presente trabalho no seu original inglês. Nelson (1989, p. 398) afirma: „*Network analysis is useful to the study of organizations because it provides detailed descriptions of phenomena hitherto addressed only in abstract statements. However, to realize its full potential, network analysis must more beyond mere description to make normative statements about what kinds of networks support organizational effectiveness and how such networks are formed and maintained.*“

tégias. Em outras palavras: empresários com determinadas características de personalidade alcançam o sucesso empresarial somente através da utilização de determinadas estratégias e ações. Para este estudo comparativo deverão ser pesquisadas as estratégias apresentadas na figura 5 e 6 com suas dimensões correspondentes e seus respectivos teoremas. A seguir serão apresentadas as hipóteses centrais do presente estudo:

Nº HIPÓTESE

H1 A correlação entre a estratégia "incentivo à responsabilidade e à iniciativa nas ações do empregado" e sucesso empresarial não é mais fraca na Alemanha do que no Brasil.

H2 A correlação entre a estratégia "relacionamento pessoal com empregados" e sucesso empresarial não é mais forte na Alemanha do que no Brasil.

H3 A correlação entre a estratégia "utilização de "network" e sucesso empresarial não é mais forte na Alemanha do que no Brasil

Nas hipóteses H1 a H3 sobre a influência de condições culturais e sócio-econômicas na eficácia de estratégias empresariais serão defendidas determinadas relações das correlações entre estratégia e sucesso de ambos os países pesquisados. O domínio, isto é, a expressão mais forte quantitativamente da relação de correlação favorecida vale como critério de pressuposição para as hipóteses. A significância das diferenças de correlações questionáveis não são exigidas neste caso. A rejeição da hipótese acontece quando houver igualdade ou domínio das relações correlativas não preferenciais. Os pressupostos não estão relacionados ao grau da diferença, senão a sua direção. A dispensabilidade do critério de significância das diferenças das correlações resulta do fato de que se pressupõe apenas tendências de diferenças das correlações em dependência de aspectos nacional-culturais. Mesmo assim deverá ser testado se as mencionadas diferenças correlativas serão além disso significativamente diferentes entre os países considerados.

Metodologia:

Amostra

O universo da pesquisa é formado exclusivamente por pequenos e médios empresários de empresas financeira e juridicamente autônomas. As definições regionais das amostras alemã e brasileira compreendem

respectivamente a região "Gießen-Wetzlar-Frankfurt e a área metropolitana de Fortaleza (CE). Na amostra foram incluídas empresas de todos os ramos. Somente novas empresas, isto é, com até cinco anos de existência e com um número de empregados entre 1 e 50 fazem parte da amostra. A tabela seguinte apresenta o número de empresários que fazem parte das amostras alemã e brasileira:

Tabela 2: Taxa de retorno da amostra

	Amostra brasileira	Amostra alemã	Juntas
realizadas	101	99	200
Quota de rejeição	27,9%	47,9%	39,4%
Quota de retorno	72,1%	52,1%	60,6%

Instrumentos: Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: Uma entrevista previamente construída com cerca de 1,5 h de duração, parcialmente com perguntas abertas. Um questionário previamente padronizado a ser preenchido pelo empresário.

A partir dos instrumentos utilizados foi possível a construção das escalas e dos itens para a abordagem das estratégias. Por um lado a escolha das estratégias ocorreu a partir de uma base teórica sobre a relação entre sucesso empresarial e estratégias e por outro lado baseando-se nos resultados de pesquisa do projeto EKV. Só foram utilizadas as escalas que preenchessem os seguintes critérios:

1. favorecidas pela fundamentação teórica
2. que apesar das limitações das técnicas de levantamento pudessem ser realizadas
3. que preenchessem as exigências de critério de confiabilidade:
(confiabilidade Alpha de Cronbach > .6)
4. estratégias a serem utilizadas para teste de influência de condições culturais sobre eficácia de estratégias empresariais. Estratégias que correspondam às duas dimensões de Hofstede e dimensões sócio-econômicas consideradas no presente trabalho. Por correspondência deve ser compreendido o seguinte: Estratégia S é um procedimento para o alcance de meta. Tão logo S objetive a mudança de uma posição dentro da dimensão D1 deve-se poder falar de uma correspondência entre S e D1. A partir desta regra resulta a seguinte tabela com três estratégias/ itens qualificados, (veja Tabela 3).

Abordagem do sucesso empresarial

Neste trabalho foram utilizados aspectos objetivos e subjetivos do sucesso empresarial que podem ser resumidos respectivamente em crescimento da empresa e satisfação no trabalho. O sucesso subjetivo foi obtido atra-

vés de uma escala *Kunin* e o objetivo através de curvas gráficas de desenvolvimento empresarial que foram avaliadas pelo empresário. Os gráficos avaliados pelos empresários foram codificados de forma crescente segundo a tendência geral de seu crescimento, (veja o anexo do presente trabalho: "Escalas, dimensões e seus itens").

Tabela 3 Tabela de correspondência: Dimensões e Estratégias

Nr.	Dimensões segundo Hofstede	Estratégias/Ítems correspondentes
1	Distância de poder	s1: incentivo à responsabilidade e à iniciativa nas ações do empregado
2	Individualismo vs. Coletivismo	s2: relacionamento pessoal com empregados
Nr.	Dimensão sócio-econômica	Ítem correspondente
1	Hostilidade do ambiente	s3: utilização de <i>network</i>

A seguir serão descritos os itens e escala utilizados:

1. Incentivo à responsabilidade e iniciativa do empregado: construída a partir de itens com cinco níveis no questionário. Esta escala mede o quanto alguém está preparado para delegar responsabilidade e deixar o empregado trabalhar por conta própria.
2. A dimensão "incentivo do relacionamento pessoal" foi obtida através de um ítem do questionário. Com ajuda deste ítem pode ser levantada a qualidade da relação do empresário com seu empregado. Aqui é medido em que grau a relação do empregador e dos empregados se caracteriza pela confiança mútua, respeito, bem como através de ligações pessoais e emocionais.
3. A dimensão "utilização de *network*" também foi levantada através de um ítem do questionário. Trata-se aqui de constatar se o empresário pode fazer contatos importantes deste a fundação da empresa.

Tabela 4: Escalas de Estratégias

ESCALAS DE ESTRATÉGIA	PAÍS	Alpha	Mean	SD
Incentivo à responsabilidade e iniciativa do empregado	DEU	,78	3,58	,58
	BR	,64	3,11	,60

Note: DEU= Alemanha; BR= Brasil

- Procedimentos estatísticos e métodos de análise
1. Relações bivariadas são apresentadas especificamente para cada amostra com ajuda de correlações, isto é, coeficiente de correlação de Pearson.
 2. Para o teste das diferenças biculturais de correlações para a relação entre estratégia e sucesso empresarial as correlações foram padronizadas inicialmente com a Transformação Fischer-Z e em seguida a medida de prova Z_z foi comparada com o valor crítico Z_k (Diehl & Abinger, 1990).

3. Com exceção das provas de diferenças de correlação e os procedimentos do cálculo a elas relacionados as análises estatísticas foram feitas com o programa de estatística SPSS para Windows na sua versão 6.1

Resultados

O modelo de mediação proposto no projeto EKU foi constatado para uma amostra de empresários ale-

mães ocidentais, por Göbel (1995, 1998), por Rauch (1996, 1998) e por Utsch (1998). Os dois primeiros autores encontraram um resultado positivo também para a Alemanha Oriental e para a Irlanda respectivamente. Tupinambá (1999) encontrou resultados que constata o modelo para uma amostra de pequenos empresários brasileiros, isto é, o modelo que postula uma relação entre características de personalidade, estratégias e sucesso empresarial foi até o momento comprovado através das amostras utilizadas. Pode-se portanto constatar que as características de personalidade do empresário influenciam o sucesso empresarial e essa influência ocorre através de estratégias. Em outras palavras a personalidade em si não leva ao sucesso, ela exerce seu efeito sobre o sucesso através de mediadores, compare Frese (1998), Göbel et al. (1994), p. 102), Göbel (1995, 1998), Rauch (1996, 1998), Utsch (1998) e Tupinambá (1999).

A pesquisa de Hofstede (1984) apresentada anteriormente também traz dados sobre o Brasil e a Alemanha. Segundo o estudo de Hofstede os dois países são muito diferentes. Enquanto a Alemanha é uma cultura individualista, o Brasil é uma cultura coletivista. A Alemanha é por seu turno uma cultura com baixo escore em distância de poder, ao contrário do Brasil que se caracteriza como uma cultura de grande distância de poder.

Pressupõe-se que a eficácia de estratégias empresariais se deixe influenciar por condições culturais (aquelas condições culturais são concebidas como condições ambientais). A diferença de condições culturais pode ser operacionalizada a partir do modelo de valores de Hofstede (1984). Através das dimensões culturais básicas por ele descritas pode-se determinar quantitativamente aspectos culturais (veja a tabela 1).

Outros elementos devem ser acrescidos para a partir das correspondências entre estratégias e dimensões culturais se discutir o condicionamento da eficácia das estratégias através de dados empíricos. Em primeiro lugar deve-se analisar em que grau os dois países diferem nas dimensões básicas. Em segundo lugar é necessário se utilizar de conhecimentos teóricos que permitam conclusões sobre a relação de estratégia e sucesso em dependência de determinadas concepções sobre as mediações de valores culturais. Somente através de determinadas teorias pode-se prever, se no caso de um maior escore numa dimensão básica com relação ao país comparado pode-se esperar da mesma forma, comparativamente, uma maior correlação da estratégia correspondente com sucesso, ou se ao contrário, pressupõe-se um valor menor da correlação.

Com base no modelo de dimensões de valores de Hofstede e as diferenças de escores apresentadas pelos países pesquisados nestas dimensões, pode-se em princípio derivar para cada uma das estratégias apresentadas a seguir pressuposições sobre diferenças específicas interculturais em relação às correlações das estratégias e sucesso.

A figura 6 deve ser lida da forma seguinte: - quais das Dimensões, a, b (veja coluna I), se apresentam segundo Hofstede como dimensões descritivas relevantes para diferenças culturais e que escores empiricamente obtidos apresentam ambos os países. Acrescente-se a estas informações quais estratégias correspondem com estas dimensões (coluna II), através de quais construções teóricas podem ser derivadas pressuposições a partir das diferenças (nos escores) culturais específicas (coluna III) e quais as relações esperadas para as correlações entre estratégia e sucesso (coluna IV).

Não se trata aqui (figura 6) de conseqüências reais, pois tudo ainda deve ser testado bem como modificado.

Na linha A da figura 6 pode-se ver que a Alemanha com um escore de 35 frente a um escore de 69 do Brasil é claramente menos "distante de poder". Na coluna II pode-se ver nestas linhas que a estratégia "incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados" corresponde a "distância de poder". Na coluna III é visto através de quais regras de transformação, bem como através de quais teoremas podem ser derivadas pressuposições acerca de correlações entre estratégia e sucesso específicas nos países a partir das mencionadas diferenças de valores. Em outras palavras podem ser derivadas as diferentes **tendências** destas correlações. Através do teorema "autocracia-iniciativa" apresenta-se uma expectativa de que "incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados" *tenda* a apresentar uma maior correlação para a Alemanha com sucesso empresarial (coluna IV) do que para o Brasil.

Para a dimensão "individualismo/coletivismo" (linha B) apresenta-se um escore de individualismo claramente maior para a Alemanha (67) do que para o Brasil (38). A esta dimensão corresponde a estratégia "desenvolvimento de relações pessoais com o empregado". Com base no teorema performático sobre a congruência entre estratégia e individualismo formula-se uma correlação entre estratégia e sucesso comparativamente menor para a Alemanha (coluna IV) do que para o Brasil.

A partir dos teoremas "autocracia-iniciativa" pressupõe-se que a correlação entre estratégia e sucesso,

Figura 6: Conseqüências teóricas de diferenças de valores biculturais para as correlações entre estratégia e sucesso correspondentes

I		II		III	IV	
Dados		Ordenados		Transformação	Expectativa	
Dimensão		Estratégia		Regras de transformação	Relações entre correlações	
		DEU	BR		DEU BR	
A	Distância de poder	↑ 35	↓ 69	Incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados	Teorema da autocracia/iniciativa	↑ ↓
B	Individualismo/Coletivismo	↑ 67	↓ 38	Relacionamento pessoal	Teorema performático sobre a congruência entre estratégia e individualismo	↓ ↑

Note: O "escore/índice na coluna I varia entre 1 e 100. Abreviações: DEU=Alemanha; BR=Brasil.

isto é, entre "incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados" com sucesso empresarial é maior se a dimensão de valor correspondente "distância de poder" tem um escore comparativamente menor bem como um maior escore corresponde a uma correlação comparativamente menor.

Hofstede (1993) afirma: (...)em países com maior distância de poder os subordinados não querem em regra participar." - eles não querem ter iniciativa pessoal. Nestes países a eficácia de "motivação de pessoal" e "desenvolvimento de pessoal" é também comparativamente menor (Hofstede 1994; Mc Grath & MacMillan, 1992): alí orientação e controle são mais promissores de sucesso.

Conforme esperado, a correlação de "incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados" e o sucesso subjetivo para a Alemanha é mais alta (.24**) do que para o Brasil (.17ns).

No modelo de mediação apresentado na introdução do trabalho esta mesma estratégia funcionou nitidamente enquanto importante mediador entre características de personalidade e sucesso na amostra alemã enquanto que na amostra brasileira não foi possível provar empiricamente o papel de mediador da estratégia "incentivo a iniciativa pessoal dos empregados" entre as características de personalidade e as dimensões de sucesso pesquisadas.

Pressupõe-se também que a dimensão de valor "individualismo/coletivismo" funciona como moderador e modifica a eficácia da estratégia "desenvolvimento de relações pessoais com empregados". Partindo do

teorema performático sobre a congruência de estratégia e individualismo resulta que a correlação entre a estratégia e sucesso empresarial é comparativamente maior se a dimensão de valor correspondente "individualismo/coletivismo" apresenta um escore de individualismo comparativamente menor e é menor caso este escore se apresente num nível mais alto.

Earley (1993) constata que em sociedades coletivistas os trabalhadores são mais bem sucedidos tão logo eles se encontrem em situações de trabalho coletivas. Em sociedades individualista ao contrário, os trabalhadores são mais bem sucedidos se eles se encontrarem em situações de trabalho individualistas. Bollinger e Hofstede (1987, p. 132 e 133) afirmam que relações calculistas entre gerentes e subordinados são promissoras de sucesso em culturas individualistas enquanto relações morais o são em culturas coletivistas:

Hofstede (1984, p. 153): "The level of individualism/collectivism in society will affect the organization's members' reasons for complying with organizational requirements. Following the terminology introduced by Etzioni (1975), we can assume more 'moral' involvement with the organization where collectivist values prevail, and more 'calculative' involvement where individualist values prevail."

Uma vez que, segundo Hofstede (1984), a Alemanha encontra-se com um escore de individualismo de 67 quase 30 pontos acima do escore brasilei-

ro (38) é de se esperar que a correlação da estratégia com sucesso empresarial apresente-se menor para a Alemanha do que para o Brasil. A estratégia "relacionamento pessoal com empregados" objetiva a construção de situações de trabalho coletivas e segundo o teorema ela leva ao sucesso antes num país coletivista como o Brasil do que num país individualista como a Alemanha.

Conforme expectativa a estratégia "relacionamento pessoal com empregados" correlaciona com os sucessos subjetivos e objetivos claramente num maior grau para o Brasil (.23* e .29**) do que para a Alemanha (-.05 ns e -.02 ns). Além da comprovação das tendências pressupostas para as correlações em ambos os países, mostrou-se também uma diferença altamente significativa das correlações com sucesso subjetivo e significativo com o sucesso objetivo (compare a tabela 5).

Pressupõe-se que a eficácia de estratégias empresariais é influenciada não somente por condições culturais (Tupinambá, 1999) mas também por condições sócio-econômicas. Baseado em Frese e Friedrich (1997) pressupõe-se que a personalidade tem um efeito sobre as estratégias e somente a partir daí leva ao sucesso ou insucesso, em interação com o ambiente. As estratégias são portanto moderadas pelas condições ambientais, isto é, pelas condições sócio-econômicas.

Outros elementos devem ser acrescidos para, a partir das correspondências entre estratégias e dimensões sócio-econômicas, se discutir através de dados empíricos o condicionamento da eficácia das estratégias. Em primeiro lugar deve-se analisar em que grau os dois países diferem nas dimensões. Em segundo lugar é necessário se utilizar de conhecimentos teóricos que permitam conclusões sobre a relação de estratégia e sucesso em dependência de determinadas concepções sobre as mediações das mencionadas dimensões. Somente através de determinadas teorias pode-se prever, se no caso de um maior grau de hostilidade do ambiente com relação ao país comparado pode-se esperar da mesma forma, comparativamente, uma maior correlação da estratégia correspondente com sucesso, ou se ao contrário, pressupõe-se um valor menor da correlação.

Frese e Friedrich (1997) afirmam com base nos trabalhos de Castrogiovanni (1991), Mintzberg (1979), Shane e Kolvereid (1995) e Sharfman e Dean (1991), que uma diferenciação psicológica relevante do ambiente apresenta duas condições ambientais: munificência (possibilidade de se agir sem problemas, por exemplo sem burocracia, receptivamente e com

tolerância a erros, menor concorrência) versus hostilidade do ambiente.

Foram consideradas as diferenças entre os países pesquisados quanto a maior ou menor grau de hostilidade do seu ambiente para as pequenas e médias empresas, as informações sobre quais estratégias correspondem a essa dimensão e quais teoremas podem derivar pressuposições a partir das diferenças socio-econômicas específicas. Informações sobre quais são as relações esperadas para as correlações entre estratégia e sucesso foram também incluídas no estudo.

Pressupõe-se que hostilidade do ambiente, bem como o aspecto de hostilidade ambiental denominado "tecnologia e grau de formalização" do ambiente (Frese e Friedrich, 1997) modera a correlação entre estratégia e sucesso. Partindo-se do teorema performático sobre a relação entre sucesso e utilização de *network* (bem como entre tecnologia e grau de formalização do ambiente) e utilização de *network*, espera-se para a Alemanha, que tem um ambiente menos hostil e mais formalizado e com maior tecnologia, a correlação entre utilização de *network* e sucesso seja claramente menor. Frese e Friedrich (1997) afirmam: a estratégia *network* promete maior sucesso antes em países que valorizam relações pessoais do que em países que mais valorizam as tecnologias e a determinação de qualidade.

Em consonância com a clara diferença dos países pesquisados quanto à hostilidade do ambiente e o grau de tecnologia e formalização encontrou-se para a Alemanha uma correlação não significativa entre utilização de *network* e sucesso (com sucesso subjetivo - 0,001ns e com sucesso objetivo -0,090ns) enquanto para o Brasil puderam ser comprovadas correlações significativas e maiores (com sucesso subjetivo 0,40** e com sucesso objetivo 0,229*).

Não somente as tendências postuladas puderam ser confirmadas mas pode-se ainda comprovar uma diferença muito significativa da correlação entre esta estratégia e o sucesso subjetivo para os dois países (veja a tabela 5).

1 Discussão

Apesar dos limites do presente artigo foi possível abordar diferentes estratégias empresariais relacionadas a diferentes dimensões culturais e sócio-econômicas. O estudo permitiu ainda a apresentação de um modelo de sucesso empresarial e a discussão de sua aplicabilidade em diferentes culturas. As dimensões culturais de Hofstede "distância de poder" e "indivíduo

alismo/coletivismo" que apresentam uma forte diferença com relação à Alemanha e ao Brasil se apresentaram como possíveis moderadores da correlação entre estratégia e sucesso. Desta forma pode-se pela primeira vez formular pressupostos verificáveis sobre as correlações entre estratégia e sucesso para as estratégias pesquisadas, das quais retiramos alguns exemplos para o presente artigo, a partir da utilização de teoremas sobre a eficácia de estratégias em dependência de determinadas condições ambientais.

Foram de fato encontradas para cada uma das correlações entre estratégia e sucesso quando da comparação binacional uma clara tendência segundo os teoremas considerados.

Sugere-se que se proceda uma comprovação destes pressupostos através de sucessivos procedimentos estatísticos, por exemplo, através do levantamento destas dimensões diretamente na amostra pesquisada de empresários incluindo-se empregados.

Ficou evidente que determinados atributos sobre a eficácia de estratégias empresariais, tendo em vista as influências culturais, não devem ser transpostos interculturalmente (*emic*, compare Malpass, 1977). Para assegurar a validade dos resultados sugere-se replicações bem como *designs* longitudinais.

Os resultados da presente pesquisa podem servir de base para sugestões sobre o trabalho com pequenos e médios empresários em diferentes culturas, tanto no âmbito do apoio financeiro como para a formação técnica destes empresários. Enquanto no caso de empregados brasileiros observa-se que uma dedicação pessoal e emocional associada a orientações claras prometem sucesso no trabalho, a performance de PMEs alemãs pode ser aumentada principalmente através do incentivo à iniciativa e responsabilidade de ação de empregados. Os dados obtidos acerca de diferenças biculturais da eficácia de incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados e do investimento em relações pessoais são portanto exemplos de como se pode efetivar a gerência de pessoal.

De maneira semelhante ao que sucedeu com as dimensões culturais de Hofstede, a dimensão sócio-econômica "hostilidade do ambiente" (Dess e Beard, 1984; Shane e Kolvereid, 1995; Frese e Friedrich, 1997) pode ser utilizada enquanto um moderador potencial das correlações entre estratégia e sucesso empresarial.

Foram de fato encontradas para as correlações entre estratégia e sucesso quando da comparação binacional uma clara tendência segundo os teoremas considerados.

A correlação entre a estratégia utilização de *network* e sucesso empresarial correlaciona de forma claramente mais forte para o Brasil do que para a Alemanha, um país com um ambiente comparativamente menos hostil para as pequenas e médias empresas, bem como com maior grau de tecnologia e formalização ambiental. Nesse caso comprovou-se além dessas tendências postuladas, uma diferença correlacional significativa entre os dois países.

Cabe aqui também a utilização dos resultados da presente pesquisa no que tange à estratégia *network* para formulação de sugestões sobre o trabalho com pequenos e médios empresários em diferentes culturas. Enquanto no caso dos empresários brasileiros pode ser sugerido, por exemplo, um apoio preferencial àqueles que demonstram se utilizar de *network*, na Alemanha esta estratégia praticamente não se associa a sucesso. Ao contrário do que acontece em países com ambiente menos hostis, *social networks* podem contribuir para o crescimento de pequenos negócios (Casrud, Gaglio e Olm, 1987). Os resultados sobre o uso desta estratégia no Brasil estão de acordo com aqueles encontrados por Telles (1993) também para pequenos empresários brasileiros, que segundo a autora, obtém maiores ganhos quando se utilizam dessa estratégia comparando-se com empresários que dela não se utilizam. Vale a pena portanto levar estes empresários a utilizar essas estratégias. Os dados obtidos acerca de diferenças biculturais da eficácia de utilização de *network* podem servir para a efetivação de treinamento empresarial.

Esses resultados trazem uma contribuição para a previsibilidade da eficácia de estratégias empresariais podendo por conseguinte contribuir no processo de transferência de estratégias transculturalmente que acontece tanto através do intercâmbio de pessoal como também na execução de projetos organizacionais por técnicos de diferentes nações em diferentes culturas. Muitos dos trabalhos desenvolvidos interculturalmente no âmbito das pequenas empresas poderiam ter mais êxito caso fosse dada a devida atenção a essas informações acerca do efeito de moderadores culturais e socio-econômicos sobre a eficácia de estratégias empresariais.

Referências Bibliográficas

BAUM, J. R. *The relations of traits, competencies, vision, motivation, and strategy to venture growth*, PhD. thesis, University of Maryland, 1994.

- BEGLEY, T. M. & BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93, 1987.
- BOLLINGER, D. & HOFSTEDÉ, G. *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1987.
- BOULDING, K. E. *Ecodynamics*. Beverley Hills, CA: Sage, 1978.
- BROCKHAUS, R. H. Psychological and Environmental Factors Which Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A longitudinal Study. *Proceedings, Academy of Management*, Detroit, Michigan: August 9-13: 368-372, 1980.
- CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16, 542-565, 1981.
- CHELL, E., HAWORTH, J. & BREARLEY, S. *The entrepreneurial personality: Concepts, cases, and categories*. London, New York: Routledge, 1991.
- COOPER, A. C. & GIMENO-GASCON, F. J. Entrepreneurs, process of founding, and new-firm performance. In: D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.). *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: 301-340, 1992.
- DANNE, G. *Die Rolle von Mentalität und arbeitsbezogenen Wertstrukturen in Transformationsgesellschaften. Eine vergleichende Studie über kulturelle Werte, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit in ostdeutschen, polnischen und westdeutschen Unternehmen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 1995.
- EARLEY, P.C. East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal* 36,2, 319-348, 1993.
- EREZ, M. & EARLEY, P. C. *Culture, Self-Identity, and Work*. USA: Oxford University Press, 1993.
- FRESE, M (Ed.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1998.
- FRESE, M. & FRIEDRICH C. (1997). *Kleinunternehmer in Simbabwe: Strategien und Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren unter verschiedenen ökonomischen Rahmenbedingungen*. Vorläufiger Projektantrag. Universität von Amsterdam, 1997.
- FRESE, M., VAN GELDEREN, M., OMBACH, M. *How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success*. University of Amsterdam, *Aktie strategien* 8, 1997.
- FUENZALIDA, L. A. Criação de emprego e renda, setor informal e apoio às microunidades. *Revista Econômica do Nordeste*, Nr. 4, Vol. 11 out/nov 1980, 657-84, 1980.
- GÖBEL, S. & FRESE, M. Konsequenzen für die Praxis: Ein Leitfaden für erfolgreiches Unternehmertum. In M. Frese (Hrsg.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.
- GÖBEL, S. & FRESE, M. Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In K. Moser & H. Schuler (Eds.). *Titel unbekannt*, Hogrefe, im Druck, 1998.
- GÖBEL, S. *Der Zusammenhang von Personeneigenschaften, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern*. Diplomarbeit. Universität Gießen, Fachbereich Psychologie, 1995.
- GÖBEL, S. Persönlichkeit, Handlungsstrategien und Erfolg. In M. Frese (Hrsg.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.
- GÖBEL, S., HEINZ, S., BATINIC, B & VENIZELEAS, P. *Strategien erfolgreicher Unternehmer*. Lehrforschungsseminar „Erfolgsfaktoren bei klein- und mittelständischen Unternehmern. Abschlußbericht. Universität Gießen. Fachbereich Psychologie, 1994.
- GÖBEL, S., HEINZ, S., BATINIC, B & VENIZELEAS, P. *Strategien erfolgreicher Unternehmer*. Lehrforschungsseminar „Erfolgsfaktoren bei klein- und mittelständischen Unternehmern. Abschlußbericht. Universität Gießen. Fachbereich Psychologie, 1994.
- HERSKOVITS, M. J. *Cultural anthropology*. New York: Knopf, 1995.

- HOFSTEDE, G. H. *Culture's consequences, international differences in work-related values*. USA: Abridged Edition, 1984.
- HOFSTEDE, G. H. Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen. In G. Fatzer (Org.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Edition Humanistische Psychologie. 326-348, 1993.
- HOFSTEDE, G. H. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. GB: McGraw-Hill, 1994.
- KIRKMAN, B. L. & SHAPIRO, D. L. The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 3, 730-757, 1997.
- KLANDT, H. *Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes*. Bergisch Gladbach, Verlag Josef Eul, 1984.
- LENARTOWICZ, T. *The influence of culture on retailing performance: A subculture Level Approach*, Dissertation. University of South Carolina (USA), 1996.
- LIENERT, G. A. *Testaufbau und Testanalyse* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz, 1969.
- MALPASS, R. S. Theory and Method in Cross-Cultural Psychology. *American Psychologist*, Vol 32, Nr. 1, 1977.
- MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. Proceedings of the third Creativity, Innovation and Entrepreneurship Symposium, Framingham, *US Small Business Admin.* 219-233, 1986.
- MCGRATH, R. G. & MACMILLAN, I. C. Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7, 115-135, 1992.
- MILES, R. E. & SNOW, C. C. *Organization strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24, 934-948, 1978.
- MÜLLER-BÖLING, D. UND KLANDT, H. Unternehmensgründung. In J. Hauschildt & O. Grün (Org.). *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 135-178, 1993.
- RAMOS, F. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- RAUCH, A. & FRESE, M. Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? - Ein Literaturüberblick. In M. Frese (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.
- RAUCH, A. *Kulturvergleich von Kleinunternehmern aus Irland und Westdeutschland: Der Unternehmer, seine Strategien und Erfolg*. Diplomarbeit. Universität Gießen, Fachbereich Psychologie, 1996.
- RAUCH, A. (1998). Deutsche und Irische Unternehmer im Kulturvergleich: Gibt es unterschiedliche Erfolgsfaktoren? In M. Frese (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.
- RAUCH, A. Unternehmerische Umweltfaktoren, Strategien und Erfolg. In M. Frese (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998a.
- RAUCH, A., ROTHFUß, R. & UTSCH, A. *Der Kleinunternehmer: Eine außergewöhnliche Persönlichkeit in der Wirtschaft*. Lehrforschungsseminar: Erfolgsfaktoren bei klein- und mittelständischen Unternehmern, unveröffentlichter Abschlußbericht, 1994.
- SCHENK, R. *Erfolgsmessung bei Gründungsunternehmen*. Diplomarbeit. Universität Gießen, Fachbereich Psychologie, 1995.
- SHANE, C. & KOLVEREID, L. National Environment, strategy, and new venture performance: A three country study. *Journal of Small Business Management*, 33, 37-50, 1995.
- TUPINAMBÁ, A.C.R. *Der Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften, Strategien und Erfolg bei klein- und mittelständischen Unternehmern: Eine Vergleichsstudie zwischen Brasilien und*

Deutschland. Dissertation. Justus-Liebig-Universität
Gießen (Alemanha), 1999.

UTSCH, A. Ein minimales Gesamtmodell von
Erfolgsfaktoren: Ein Mediatorenmodell. In M. Frese
(Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer:
Psychologische Analysen und praktische Anleitung*

für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland.
Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.

VAN GELDEREN, M. & FRESE, M. *Strategy process
as a characteristic of small scale business owners:
relationships with success in a longitudinal study.*
Manuscrito, Universidade de Amsterdã, 1998.

Tabelas

Tabela 5: Teste das diferenças binacionais de correlações para a relação entre estratégias e sucesso (medida de teste Zz)

ESTRATÉGIAS	SUCESO SUBJETIVO	SUCESO OBJETIVO
Relacionamento pessoal com empregados	2,50**	1,93*
Incentivo à iniciativa própria dos empregados	,49	,03
Utilização de <i>network</i>	2,87**	,98

** $p < .01$ ($Z_k > 2,33$, Teste unilateral) * $p < .05$ ($Z_k > 1,65$, Teste unilateral)

Tabela 6: Apresentação das relações seguintes: Estratégias, sucesso subjetivo e objetivo (coeficiente de correlação de Pearson r) (Alemanha)

ESTRATÉGIAS	SUCESO SUBJETIVO	SUCESO OBJETIVO
Incentivo à iniciativa própria dos empregados	+,2368**	+,1514
Relacionamento pessoal com empregados	+,0544	+,0201
Utilização de <i>network</i>	-,0018	-,0902

Esta figura = 1-tailed ***= $p < .001$; **= $p < .01$; *= $p < .05$

Tabela 7: Apresentação das relações seguintes: Estratégias, sucesso subjetivo e objetivo (coeficiente de correlação de Pearson r) (Brasil)

ESTRATÉGIAS	SUCESO SUBJETIVO	SUCESO OBJETIVO
Incentivo à iniciativa própria dos empregados	+,1724	+,1462
Relacionamento pessoal com empregados	+,2338*	+,2940**
Utilização de <i>network</i>	+,3967**	+,2292*

Escala, dimensões e ítems correspondentes

Ítems das escalas e dimensões (estratégias)

Os ítems da entrevista estão marcados com (I)

Os ítems não marcados desta forma fazem parte do questionário.

ALEMÃO	PORTUGUÊS
Eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter	Incentivo à iniciativa e reponsabilidade
<p>Diese Skala wurde mittels Fragebogen mit folgenden fünfstufigen Items gemessen. Sw13: Sie greifen nur bei größeren Ergebnisabweichungen oder bei unvorhergesehenen Ausnahmesituationen ein. Während die Durchführung aller normalen Aufgaben in der Verantwortung der Mitarbeiter liegt. Sw20: Ihre Mitarbeiter nehmen Ihnen im Betrieb viel Verantwortung ab. Sw23: Ihre Mitarbeiter prüfen die Qualität ihrer Arbeit selbst. Sw24 Ihre Mitarbeiter wissen immer schnell, was sie zu tun haben. Sw25: Ihre Mitarbeiter achten ohne Ihr Zutun auf die Qualität Ihrer Produkte. Sw26: Ihre Mitarbeiter arbeiten sehr selbständig.</p>	<p>sw13: O Senhor interfere somente em casos excepcionais no trabalho ou em situações inesperadas e deixa as atividades normais nas mãos dos empregados sw20: Os seus empregados lhe ajudam em muitas das suas responsabilidades sw23: Os seus próprios empregados controlam a qualidade do trabalho deles sw24: Seus empregados sabem sempre rapidamente o que eles têm de fazer sw25: Os seus empregados prestam atenção por conta própria à qualidade de seus produtos sw26: Seus empregados trabalham de forma muito independente Respostas: de forma alguma (1) completamente (5)</p>
Mitarbeiterbezogenheit	Relacionamento pessoal
<p>Sw11: Die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern läßt sich mit wechselseitigem Vertrauen, Respekt sowie einer gewissen Wärme und persönlichen Verbundenheit beschreiben. Antworten: Trifft gar nicht zu (1) Trifft völlig zu (5)</p>	<p>sw11: Sua relação com os seus empregados pode ser descrita como de confiança, respeitosa e calorosa de ambos os lados e como uma relação pessoal Respostas: de forma alguma (1) completamente (5)</p>
Netzwerkknutzung	Utilização de <i>network</i>
<p>uno4: Haben sie seit der Geschäftsgründung wichtige berufliche Kontakte knüpfen können? (ja/nein)</p>	<p>uno4: O Senhor pode fazer contatos profissionais importantes desde a fundação da sua empresa? (sim/não)</p>
Erfolgsdimensionen arbeitsbezogene	Dimensões de sucesso
Unternehmerzufriedenheit	Satisfação do empresário em relação ao trabalho
<p>A: Wie zufrieden sind Sie? - Mit Ihrer Arbeit allgemein? Antworten: 1 = ☹... 4 = ☺... 7 = ☺</p>	<p>A: Quão satisfeito o Senhor está com o seu trabalho de uma forma geral? Respostas: 1 = ☹... 4 = ☺... 7 = ☺</p>
Unternehmenswachstum	Crescimento da empresa
<p>br1: Wir haben hier eine Reihe von Bildern, die grob und stark vereinfachend die Entwicklung eines Betriebes charakterisieren. Welches Bild trifft für Ihren Betrieb seit der Gründung am ehesten zu? Antworten: 1 = positive Entwicklung; 3 = Stillstand; 5 = positive Entwicklung</p>	<p>br1: Nós temos aqui uma série de gráficos que devem de uma maneira geral e simplificada caracterizar o desenvolvimento de sua empresa. Qual das figuras representa melhor a sua empresa desde a sua fundação? Respostas: 1 = desenvolvimento negativo; 3 = estagnação; 5 = desenvolvimento positivo.</p>