
A influência de fatores culturais e sócio-econômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais

Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá¹

Resumo

Um modelo psicológico de sucesso empresarial foi testado interculturalmente a partir de duas amostras de pequenos e médios empresários alemães ocidentais e brasileiros. O nomeado modelo pressupõe determinadas condições culturais e sócio-econômicas que funcionam como moderadores sobre o papel mediador das estratégias entre os fatores de personalidade e o sucesso empresarial. A influência potencial dessas condições culturais e sócio-econômicas sobre a eficácia das estratégias empresariais foi investigada, utilizando-se uma das quatro dimensões de valores propostas por Hofstede (1984) e uma dimensão sócio-econômica. Diferenças interculturais concernentes à eficácia e ao papel de mediador das estratégias empresariais com relação a teoremas psicológicos foram postuladas a partir das grandes diferenças entre as culturas nacionais pesquisadas no que diz respeito à dimensão de valor "Distância de Poder" e a dimensão sócio-econômica "Hostilidade Ambiental". Os achados empíricos atestam que a diferença na eficácia das estratégias correspondentes às diferentes dimensões culturais e sócio-econômicas são prognosticáveis.

| 85

¹ Doutor em Psicologia Organizacional. Professor Adjunto do Departamento de Psicologia da UFC. (tupinamb@uol.com.br)

Palavras-chave: pequena e média empresa; estratégias empresariais; diferenças culturais.

Abstract

A psychological model of entrepreneurial success was interculturally tested using a West-German and a Brazilian sample of small and middle scale entrepreneurs. It was intended to find the potential influence of cultural and socioeconomic conditions on the efficacy of entrepreneurial strategies. Determinated entrepreneurial strategies were related to value dimensions based on Hofstede (1994) as well as to socio-economic dimensions. Intercultural differences for the efficacy and mediation role of these entrepreneurial strategies were postulated related to psychological theorems based on the strong differences between the researched national cultures what concerns the value dimension "Power Distance" and the socio-economic dimension "Environmental Hostility". The empirical results proved that the strategies that correspond to different dimensions are according to the prognostics, differently efficacious. Since the known differences in the value dimensions it was possible to foresee, which entrepreneurial strategie has more efficacy in which culture.

Key words: small business; strategies; culture's consequences.

86

1. Introdução

O presente trabalho analisa um modelo de sucesso empresarial utilizando amostras de pequenos² empresários brasileiros e alemães obtidas respectivamente nas cidades de Fortaleza (CE) e na região de Giessen-Wetzlar-Frankfurt por ocasião de um estudo³ realizado junto à Universidade de Giessen na Alemanha e à Universidade Federal do Ceará.

No modelo proposto (Frese 1994) o sucesso empresarial é uma função da personalidade do empresário e determinadas estratégias. As estratégias funcionam como mediadores entre personalidade e sucesso. Os mediadores são responsáveis pela relação entre as duas variáveis (características de personalidade e sucesso) e correlacionam com elas. No caso das estratégias serem retiradas, desfaz-se a relação entre as outras duas variáveis, ou seja, entre personalidade e sucesso (Rauch, 1996). As estratégias ocupam, portanto, um lugar central no modelo, uma vez que funcionam como mediadores entre características de personalidade e sucesso. A relação entre estratégia e sucesso empresarial e a influência de aspectos culturais e sócio-econômicos são o eixo do modelo considerado para a atual pesquisa, (Figura 1).

Para a análise do efeito de aspectos culturais sobre as três variáveis já presentes no modelo (personalidade, estratégia e sucesso) serão incluídas dimensões culturais e sócio-econômicas (Figura 1) à sua proposta original (Frese, 1994).

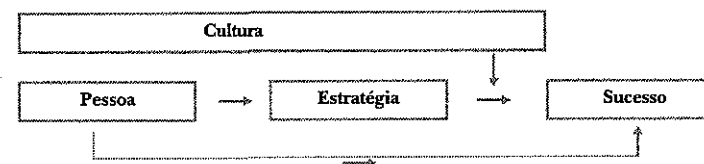


Figura 1: Modelo de sucesso empresarial

² O termo "pequeno empresário" é utilizado para representar aqueles empresários que estão à frente das denominadas pequenas e médias empresas.

³ O projeto do qual resultou o atual trabalho denomina-se: "Erfolgsfaktoren bei klein- und mittelständischen Unternehmen" e foi realizado sob a coordenação do Prof. M. Frese.

87

O modelo da Figura 1 compreende aspectos internos e externos do sucesso empresarial. Aspectos internos correspondem a personalidade e estratégias. Aspectos externos correspondem à dimensões de valores culturais e sócio-econômicos. O sucesso de pequenas e médias empresas é visto como um processo adaptativo. Sucesso não acontece por acaso, nem tampouco é determinado exclusivamente por fatores ambientais. Pequenos empresários necessitam obter e manter o sucesso dos seus empreendimentos. Apesar de comprovada a importância social e econômica de pequenos e médios empreendimentos, poucas são as instituições/entidades que oferecem incentivo às PME's (Costa, 2002 : 106), dependendo estas cada vez mais do "talento" pessoal de seus proprietários para sobreviverem.

2. Pequenos e médios empresários

Resultados de estudos que podem ser utilizados para apoiar pessoas à frente de pequenos negócios podem compensar, complementar e subsidiar com novos conhecimentos, diferentes programas e projetos para o incentivo ao segmento das PMEs: "...essas atividades ainda são consideradas isoladas e estruturalmente carentes no Brasil (Costa, 2002 : 106). O apoio a esse setor da economia, em especial nos países em desenvolvimento, pode influenciar positivamente o seu crescimento econômico (Fuenzalida, 1980), mas para uma efetiva participação no crescimento nacional, os pequenos e médios empresários devem manter o sucesso de seus empreendimentos. Eles precisam tomar decisões e desenvolver estratégias corretas, preservar a clientela, ser inovadores e saber gerenciar pessoas. Tais fatores são de natureza psicológica, mas as decisões sobre os diversos tipos de auxílio ao desenvolvimento dos pequenos negócios pressupõem apenas fatores de natureza econômica (Frese, 1998).

2.1 Fatores de personalidade

Há algumas preocupações que estão tradicionalmente presentes em estudos psicológicos acerca deste tema, como por exemplo: os tipos de empresários e suas características mais comuns; como se pode traçar o perfil de personalidade deste grupo e diferenciá-lo do perfil de outros grupos profissionais; qual a relação das características de personalidade com o sucesso; quais são essas características; e em que circunstâncias estão mais associadas ao sucesso, etc.

Outros estudos relacionam as conseqüências de determinadas características de personalidade com condições ambientais. A extroversão, por exemplo, apresenta-se como imprescindível em alguns ramos de negócio, enquanto noutros pode ter pouca importância (Rauch e Frese, 1998).

Os resultados de pesquisas, até o presente momento, sobre personalidade, explicam diversos aspectos do comportamento empresarial. Há, contudo, uma tendência de se perceber estas características de personalidade como características estáticas. Para a teoria e a prática acerca do tema necessita-se de construtos que estejam mais próximos da ação empresarial. Os dois conceitos mais importantes para essa linha de pesquisa são: "metas" e "estratégias".

3. Estratégias

No presente estudo leva-se em conta que as ações do empresário e de seus colaboradores se remetem a estratégias por eles minimamente formuladas. O termo estratégia, embora com significados diferentes, é utilizado tanto na psicologia como nas ciências econômicas e teve definições e interpretações diversas ao longo do tempo. Isso acontece certamente por se tratar de um conceito genérico e por terem as diversas definições, objetivos analíticos específicos.

Estratégias podem ser distinguidas segundo o seu conteúdo empresarial e de acordo com as suas características processuais

psicológicas (Frese, van Gelderen e Ombach, 1997). Uma estratégia pode ser vista segundo, por exemplo, o que seu emprego custará ao empresário, o que ela pretende atingir, como se caracteriza; tudo isso diz respeito ao seu conteúdo empresarial. Por outro lado, o processo de uma estratégia se relaciona ao modo como será formulado e implementado o seu conteúdo (Olson e Bokor, 1995).

Para compreender melhor o funcionamento das estratégias empresariais, deve-se levar em conta o contexto no qual seus agentes atuam. Os empresários agem em um ambiente concreto. O meio tem influência na sua maneira de agir e na natureza do sucesso que é obtido 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 (A), ou ser um meio-ambiente que tem influência sobre todas as empresas de uma nação (B). Influência direta (A) pode ser ilustrada através da escassez de uma determinada matéria-prima e seus efeitos em setores da empresa, enquanto influência geral (B) se deixa perceber, por exemplo, através do poder da modificação de políticas ou legislação sobre todas as empresas de um determinado 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). Em perspectiva semelhante Shane e Kolvereid (1995) investigam como diferentes condições ambientais influenciam 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. Em ambientes não-hostis deve existir uma demanda de uma ação empresarial menos agressiva para a sobrevivência de seu empreendimento.

4. 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), é possível identificar diversos aspectos do sucesso empresarial, reforçando desta forma a idéia de sua multidimensionalidade. 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. Em uma perspectiva empresarial, a satisfação com o trabalho representa um aspecto de grande importância que não deve ser negligenciado nas pesquisas sobre pequenas e médias empresas (Müller-Bölling e Klandt, 1993).

4.1 O significado de cultura

A influência da cultura nacional sobre o potencial de sucesso de determinadas estratégias empresarias é descrita claramente nas teorias denominadas "contingenciais". 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.

Mas o termo cultura não pressupõe uma definição única. Triandis (1994) afirma que na antropologia a discussão sobre a definição do conceito de cultura já tem uma longa tradição. 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.

Do trabalho de Hofstede (1994 e 1984) se originou um modelo de valores de diferenças culturais, que será utilizado no presente trabalho. Tomando por base as diferenças culturais, serão formuladas expectativas de diferenças na eficácia de estratégias. Segundo Erez e Earley (1993), o trabalho de Hofstede

(levando-se em conta o número de citações presentes em diferentes estudos) tem sido 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 título de demonstração, no presente trabalho deverá ser considerada uma das quatro dimensões: "distância de poder" (*power distance*). Esta dimensão reflete a extensão em que uma sociedade aceita uma distribuição desigual de poder nas organizações: "(...) A desigualdade humana é o elemento básico em questão, para o qual diferentes sociedades encontraram diferentes soluções" (Hofstede, 1984:65). As demais dimensões não serão consideradas, tendo em vista não serem necessárias para os objetivos do atual trabalho (Tabela 1).

Hofstede (1984) atribuiu a cada uma das quarenta sociedades por ele pesquisadas e para cada uma das quatro dimensões, um valor numérico entre zero e cem (0-100).

A influência da cultura deverá ser pesquisada enquanto influência das dimensões de Hofstede. Para este fim será utilizada exclusivamente a dimensão "distância de poder". Há uma grande diferença de seus escores entre os dois países pesquisados (Alemanha e Brasil). Essa diferença possibilita a realização do teste de influência cultural sobre estratégias correspondentes à dimensão considerada (distância de poder). O mesmo não acontece em relação às demais dimensões.

Tabela 1: Valores do índice de distância de poder (PDI) para o Brasil e Alemanha (Hofstede, 1994: 26).

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
Masculinidade/ Feminilidade	9/10	66	27	49
Evitação de incertezas	29	65	21/22	76

* Indica o lugar - em um escore de 1 a 100 - que cada país ocupa na ordenação de todos os países pesquisados por Hofstede.

Pressupõe-se, portanto, que diferentes eficácias das estratégias empresariais correspondem a diferentes expressões nacional-culturais destas dimensões. O pressuposto da correspondência entre eficácia da estratégia e dimensão cultural origina-se do trabalho de Rauch (1996), que constata a possibilidade de associação entre determinadas estratégias e dimensões.

4.2 Estratégias empresariais e condições culturais

Estratégias empresariais têm eficácia diferenciada em diferentes condições nacional-culturais, isto é, elas se associam em níveis diferentes com o sucesso (ver itens 3. *Estratégias* e 4.1 *O significado de cultura* do atual trabalho). Este pressuposto pode ser especificado em relação às dimensões de valor de Hofstede (1984). Para o autor, determinadas estratégias empresariais mostram eficácias diferentes quando comparadas internacionalmente. Isso acontece caso uma dimensão de valor relevante associada a esta estratégia apresente diferenças interculturais. Considerando-se uma estratégia empresarial que ora se denomina: "incentivo à responsabilidade e à iniciativa das ações do empregado" pode-se pressupor que, dadas as suas características, ela corresponde à dimensão de valor "distância de poder" (Rauch, 1996). Desta forma a dimensão de valor de Hofstede (1984) "distância de poder" pode ser traduzida por "incentivo à responsabilidade e à iniciativa das ações do empregado". No presente trabalho, esta estratégia está relacionada, portanto, com a dimensão de valor de Hofstede (1994): "distância de poder". Esta relação é reforçada pela afirmação de Danne, 1995 : 53): "em países com maior distância de poder deve-se preferir estilos de liderança autoritários, em países com menor distância de poder procedimentos participativos-democráticos são mais promissores de sucesso". Desta forma podem ser construídos, a partir de estudos anteriores sobre a eficácia de estratégias empresariais em diferentes ambientes culturais, teoremas para que seja testada a influência da cultura sobre as relações entre estratégia e sucesso

empresariais. Para relacionar e testar a eficácia de estratégias que tenham relação com a dimensão de valor “distância de poder” deverá ser elaborado um teorema que organize teoricamente essa relação. Este primeiro teorema será denominado, tendo em vista o seu conteúdo e objetivo, de “Autocracia e Iniciativa”. O teorema que passa a ser assim denominado constata uma relação entre distância de poder e determinadas estratégias, que de alguma maneira objetivam a modificação da iniciativa dos empregados. Pressupõe-se, por exemplo, que estratégias que visam motivar e desenvolver pessoas prometem maior sucesso em países com menor distância de poder do que em países com maior distância de poder. Isso significa que o sucesso do incentivo à responsabilidade pessoal e à iniciativa de empregados depende da sua adaptação ao grau de distância de poder em uma considerada cultura. Estratégias que incentivam a responsabilidade pessoal dos empregados e que objetivam o desenvolvimento e a motivação de pessoal prometem maior sucesso em países com menor distância de poder do que em países com maior distância de poder. Estas afirmações, bem como o teorema sugerido são também fundamentados nas idéias de Kirkman e Shapiro (1997: 737), que afirmam:

Empregados de países com baixo índice de distância de poder desejam, com frequência, prescindir de seus chefes para poder concluir o seu trabalho; não estão preocupados com títulos, *status* e formalidades; e se sentem confortáveis ao receber maiores responsabilidades e autonomia (Adler, 1997). Exemplo disso pode ser encontrado em Israel e na Dinamarca (culturas com baixo índice de distância de poder), nas quais as pessoas geralmente tomam decisões organizacionais sem qualquer ajuda de seus supervisores (Adler, 1997). Ao contrário disso, empregados de culturas com alto índice de distância de poder desejam ser liderados por seus gerentes, e se sentem desconfortáveis com delegações, decisões arbitrárias (Adler, 1997) e com a abigüidade de papéis que podem resultar ao assumirem novas tarefas (Renwick e Wickman, no prelo). Renwick e Wickman encontraram um exemplo na Malásia (um país com grande distância de poder), onde pessoas não gostavam de receber poder

delegado e responsabilidade. Hofstede (1980^a) defende que tais técnicas gerenciais que garantem ao empregado maior autonomia e responsabilidade... podem ser inadequadas para empregados de culturas com grande distância de poder. Gerentes e empregados das Filipinas, Venezuela, e Índia, por exemplo, (culturas com grande distância de poder) consideram qualquer atitude para prescindir dos chefes como um comportamento insubordinado (Adler, 1997: 737).

A partir do teorema “autocracia-iniciativa” pode-se afirmar que o sucesso do incentivo à responsabilidade pessoal e à iniciativa de empregados depende da adaptação desta estratégia ao grau de distância de poder em uma considerada cultura. Nomeada estratégia deverá ter, portanto, diferentes efeitos em culturas com grande e pequena distância de poder.

Quadro 1: Teorema 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	Estratégias desenvolvimentais e motivacionais

4.3 Estratégias empresariais e dimensões sócio-econômicas

Seguindo a mesma lógica do primeiro teorema exposto (autocracia/iniciativa), pressupõe-se que outras estratégias empresariais mostram diferentes efeitos quando comparadas internacionalmente, tão logo dimensões sócio-econômicas relevantes associadas a esta estratégia manifestem diferenças interculturais. Da mesma forma que pode ser pesquisada a influência das dimensões de valor de Hofstede (1984) sobre a eficácia de estratégias empresariais, é possível pesquisar a influência de dimensões sócio-econômicas sobre a eficácia dessas estratégias. Tomando como exemplo a estratégia denominada

de “utilização de *network*” pode-se, tendo-se definida uma dimensão sócio-econômica, buscar uma correspondência “estratégia - dimensão sócio-econômica” nos mesmos moldes como foi demonstrado para a relação “estratégia - dimensão de valor”. A partir desses argumentos pressupõe-se uma relação entre a estratégia “utilização de *network*” e a dimensão sócio-econômica “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. O Quadro 2 apresenta o teorema que, no âmbito do presente trabalho explica o par formado por estratégia e hostilidade ambiental.

Quadro 2: Teorema sobre a eficácia de estratégias no âmbito de dimensões sócio-econômicas com expressões diferenciadas

Dimensão	Teorema	Estratégia
Hostilidade versus não hostilidade do ambiente	Utilização de <i>network</i>	Teorema performático para a relação entre hostilidade ambiental e utilização de <i>network</i>

Os dois países comparados (Brasil e Alemanha) apresentam diferenças na dimensão sócio-econômica “hostilidade ambiental” (Tupinambá, 1999), tendo o Brasil um ambiente comparativamente mais hostil do que a Alemanha para os pequenos empresários (Nelson, 1990 e Irela, 1996).

O teorema performático sobre a relação entre hostilidade ambiental e 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, acredita-se que a estratégia “utilização de *network*” é mais promissora de sucesso em ambientes hostis, quando comparada

com sua eficácia em ambientes menos hostis. Nelson (1990) observa que no Brasil, um país de ambiente comparativamente mais hostil do que a Alemanha, empresários têm mais chances de realizar negócios e conseguir investimentos quando utilizam *network*.

Frese e Friedrich (1997) afirmam que a estratégia *network* promete maior sucesso em países que valorizam relações pessoais do que em países onde são mais valorizadas as tecnologias e determinação de qualidade. Na mesma direção, encontra-se a afirmação de Triandis (1984: 88): “o personalismo é, nos países latinos e do mediterrâneo, o processo social de conhecer alguém, que conhece alguém, que conhece a pessoa de quem se precisa de um favor”.

5. Objetivos do trabalho

O tema central deste trabalho é o sucesso empresarial. Como ficou demonstrado no Quadro 1, a personalidade do empresário pode estar relacionada com o sucesso por meio da utilização de determinadas estratégias. 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 nos Quadro 1 e Quadro 2 com suas dimensões correspondentes e seus respectivos teoremas. Seguem as hipóteses centrais:

Quadro 3: Hipóteses

Nº	Hipótese
H1	A correlação entre a estratégia “incentivo à responsabilidade e à iniciativa das ações do empregado” e sucesso empresarial não é mais fraca ⁴ na Alemanha do que no Brasil.
H2	A correlação entre a estratégia “utilização de <i>network</i> ” e sucesso empresarial não é mais forte ⁵ na Alemanha do que no Brasil

⁴ Compare Barbetta (1999:251).

⁵ idem

Nas hipóteses 1 e 2 (H1 e H2, ver Quadro 3), 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 questionadas 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 apenas tendências de diferenças das correlações em dependência de aspectos nacional-culturais são esperadas.

6. Método

6.1 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, à região de Gießen-Wetzlar-Frankfurt (Alemanha) e à área metropolitana de Fortaleza (CE-Brasil). Nas amostras foram incluídas empresas de todos os ramos. Somente novas empresas, com até cinco anos de existência e com número de empregados entre 1 (um) e 50 (cinquenta) fazem parte da amostra.

Tabela 2: Taxa de retorno

	Amostra brasileira	Amostra alemã	Ambas as amostras
Realizadas	101	99	200
Quota de rejeição	27,9%	47,9%	39,4%
Quota de retorno	72,1%	52,1%	60,6%

6.2 Instrumentos

A pesquisa utilizou dois tipos de instrumento. Uma entrevista previamente construída com cerca de 1 hora e 30 minutos de duração com perguntas abertas e fechadas e um questionário previamente estandardizado a ser preenchido pelo empresário.

A partir dos instrumentos utilizados, foi possível a construção da escala e a escolha de um de seus 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 (ver itens: 3. *Estratégias*, bem como 4.2 *Estratégias empresariais e condições culturais* do presente trabalho para esclarecimentos sobre base teórica da escolha) e, por outro, baseando-se nos resultados de pesquisa na área. As escalas utilizadas deveriam preencher os seguintes critérios:

1. estarem favorecidas pela fundamentação teórica;
2. poder serem realizadas, apesar das limitações das técnicas de levantamento;
3. preencherem as exigências de critério de confiabilidade (confiabilidade Alfa de Cronbach > 6);
4. revelarem-se como estratégias passíveis de utilização para teste de influência de condições culturais sobre eficácia de estratégias empresariais e corresponder respectivamente à dimensão de Hofstede e à dimensão sócio-econômica 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) pode-se falar de uma correspondência entre S e D1.

O Quadro 4 apresenta as estratégias que preencheram os critérios de qualificação para a atual pesquisa.

Quadro 4: Correspondência entre Dimensões e Estratégias

Nº	Dimensão segundo Hofstede	Estratégia / Item correspondente
1	Distância de poder	S1: incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados
Nº	Dimensão sócio-econômica	Estratégia correspondente
2	Hostilidade do ambiente	S3: utilização de <i>network</i>

Os pontos seguintes trazem a escala e o item utilizados:

1. Incentivo à responsabilidade e iniciativa do empregado: esta escala foi construída a partir de itens com cinco níveis no questionário e mede o quanto uma pessoa está preparada para delegar responsabilidade e deixar o empregado trabalhar por conta própria.
2. A dimensão "utilização de *network*" também foi levantada através de um item do questionário. Trata-se aqui de constatar se o empresário pode fazer contatos importantes desde o período de fundação da empresa.

Tabela 3: Escala de Estratégia

Escalas de estratégia	País	Alfa	Média	SD
Incentivo à responsabilidade e iniciativa do empregado	DEU	0,78	3,58	0,58
	BR	0,64	3,11	0,60

Legenda: DEU = Alemanha; BR = Brasil; SD = Desvio Padrão

6.3 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 através 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.

6.4 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. As análises estatísticas foram feitas com o programa de estatística SPSS para Windows na sua versão 6.1.

7. Resultados

A pesquisa de Hofstede (1984) traz também dados sobre o Brasil e a Alemanha. Segundo o autor, os dois países são, no que tange aos aspectos culturais avaliados, muito diferentes: a Alemanha é uma cultura com baixo escore em distância de poder, ao contrário do Brasil que se caracteriza como uma cultura de grande distância de poder.

A eficácia de estratégias empresariais deve ser influenciada por condições culturais (aqui 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.

O acréscimo de outros elementos permite a análise do condicionamento da eficácia das estratégias através de dados empíricos a partir das correspondências entre estratégias e dimensões culturais. Em primeiro lugar, deve-se identificar o nível da diferença dos dois países no que tange as dimensões básicas. Em segundo lugar, é necessário que sejam considerados 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, espera-se 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 nessas dimensões, pode-se, em princípio, esperar para cada uma das estratégias apresentadas diferenças específicas em uma perspectiva intercultural, no que tange à força de correlação com o sucesso.

Foi considerada uma das dimensões que, para Hofstede, é descritiva e relevante para a identificação de diferenças culturais, bem como os escores desta dimensão obtidos empiricamente para ambos os países. Outros questionamentos sobre a relação estratégia-dimensão foram feitos: quais as estratégias que correspondem à dimensão considerada? Através de quais construções teóricas podem ser derivados pressupostos culturais específicos (a partir das diferenças nos escores)? Quais as relações esperadas para as correlações entre estratégia e sucesso?

Pode-se observar que a Alemanha, com um escore de 35 frente a um escore de 69 do Brasil, é claramente menos “distante de poder” (Tabela 1). A estratégia “incentivo à responsabilidade e iniciativa do empregado” corresponde à “distância de poder”. A partir de regras de transformação, bem como teoremas, podem ser derivados pressupostos acerca de correlações entre estratégia e sucesso específicas para cada país, com base nas mencionadas diferenças de valores. Em outras palavras, podem ser derivadas as diferentes *tendências* dessas correlações. Através do teorema “autocracia-iniciativa” apresenta-se uma expectativa de que “incentivo à responsabilidade e iniciativa do empregado” *tenda* a apresentar uma maior correlação para a Alemanha com sucesso empresarial, do que para o Brasil.

A partir dos teoremas “autocracia-iniciativa” espera-se uma correlação maior entre estratégia e sucesso, isto é, entre estratégias que objetivam o desenvolvimento e motivação de pessoal com sucesso empresarial, 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. Essas expectativas estão discriminadas na Figura 2, cujas informações

possibilitam responder às seguintes questões: Qual das dimensões (coluna I) se apresenta como descritiva e relevante para a identificação de diferenças culturais (Hofstede, 1984)? Que escores (obtidos empiricamente) apresenta cada país? Acrescentem-se a estes questionamentos os seguintes: quais as estratégias correspondentes a essas dimensões (coluna II)? Por meio de quais construções teóricas podem ser derivadas expectativas a partir das diferenças (nos escores) culturais específicas (coluna III)? Quais as relações esperadas para as correlações entre estratégia e sucesso (coluna IV)?

I*		II		III	IV	
Dados		Ordenados		Transformação	Expectativa	
Dimensão		Estratégia		Regras de transformação	Relações entre correlações	
		DEU	BR		DEU	BR
AI	Distância de poder	↓ 35	↑ 69	Incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados	Teorema da autocracia/iniciativa	↑ ↓

Figura 2: Conseqüências teóricas de diferenças de valores biculturais para as correlações entre estratégia e sucesso correspondentes.

* Escore/índice varia entre 1 e 100.
DEU=Alemanha. BR=Brasil.

Na linha AI da Figura 2, pode-se concluir 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, a estratégia “incentivo à iniciativa e responsabilidade de empregados” corresponde à dimensão “distância de poder”. Na coluna III, pode-se identificar através de quais regras de transformação, bem como através de qual teorema, podem ser derivadas expectativas acerca de correlações entre estratégia e sucesso específicas nos países a partir das mencionadas diferenças de valores. Em outras palavras, as diferentes *tendências* destas correlações podem ser derivadas. 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.

Hofstede (1984) afirma que em países com maior distância de poder os subordinados geralmente não desejam participar em decisões, o que pode significar a falta de motivação para tomarem iniciativa pessoal no âmbito do trabalho. Em tais países a eficácia da motivação de pessoal e desenvolvimento de pessoal é também comparativamente menor, assim como 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).

Da mesma forma que foi demonstrada a relação entre eficácia de estratégias empresariais e dimensões culturais é possível estabelecer uma relação ao se considerar, em vez de dimensões culturais, condições de natureza sócio-econômica (Tupinambá, 1999), (ver também item 4.3 *Estratégias empresariais e dimensões sócio-econômicas* do presente trabalho). Estratégias são, portanto, também moderadas pelas condições ambientais, isto é, pelas condições sócio-econômicas. Frese e Friedrich (1997) também reconhecem um efeito da personalidade sobre as estratégias. Segundo nomeados autores, a personalidade somente pode levar ao sucesso por meio dessa relação com as estratégias e em interação com o ambiente (Figura 2).

A hostilidade do ambiente, bem como o aspecto específico desse ambiente hostil denominado de “tecnologia e grau de formalização” do ambiente (Frese e Friedrich, 1997) deve, por tal razão, moderar a correlação entre estratégia e sucesso. Partindo-se do teorema performático sobre a relação entre sucesso e utilização de *network* (ou 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, uma correlação entre utilização de *network* e sucesso claramente menor. Frese e Friedrich (1997) afirmam que 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.

104

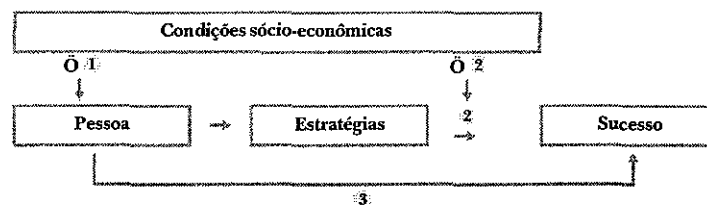


Figura 3: A influência sócio-econômica sobre a mediação de características pessoais através de estratégias com relação ao sucesso empresarial.

O = dimensões sócio-econômicas. A influência de condições sócio-econômicas sobre fatores de personalidades (O 1) não será pesquisada no âmbito do presente trabalho.

Baseados em Castrogiovanni (1991), Mintzberg (1979), Shane e Kolvereid (1995) e Sharfman e Dean (1991), afirmam Frese e Friedrich (1997:9): há uma importante abordagem psicológica do ambiente que pode ser denominada de “munificência”, isto é, a percepção de um ambiente no qual as pessoas agem sem complicações e burocracia, com situações receptivas e colaboração e no qual a concorrência ocorre com lealdade. O contra-ponto desta situação seria a de hostilidade ambiental (ambiente munificente versus hostil).

Na figura seguinte (Figura 4) a dimensão sócio-econômica “hostilidade do ambiente” é apresentada juntamente com os elementos correspondentes aos dois países pesquisados. No que diz respeito à inclusão de um teorema adequado para relacionar eficácia de estratégia e hostilidade ambiental são formuladas para cada um dos dois países expectativas (IV) sobre a estratégia empresarial correspondente (II).

105

		I		II		III		IV	
		Dados		Ordenados		Transformação		Expectativa	
		Dimensão		Estratégia		Regras de transformação		Relações entre correlações	
		DEU BR						DEU BR	
E1	Hostilidade do ambiente	↓ alta	↑ baixa	Utilização de <i>network</i>	Teorema performático sobre a relação entre hostilidade do ambiente e utilização de <i>network</i>	↓	↑		

Figura 4: Conseqüências teóricas de diferenças sócio-econômicas sobre a eficácia de estratégias empresariais

DEU=Alemanha. BR=Brasil.

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*).

8. Discussão

A dimensão cultural de Hofstede "distância de poder", apresentando uma forte diferença com relação à Alemanha e ao Brasil, mostrou-se como possível moderador das correlações entre estratégia e sucesso empresarial. Desta forma, pode-se formular pressupostos verificáveis sobre as correlações entre estratégia e sucesso (para as estratégias pesquisadas) 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 promova uma comprovação destes pressupostos através de sucessivos procedimentos estatísticos, por exemplo, por meio do levantamento e definição das dimensões culturais e sócio-econômicas diretamente na amostra pesquisada de empresários e empregados.

Ficou evidente que determinados atributos sobre a eficácia de estratégias empresariais, tendo em vista as influências culturais, não devem ser transpostos interculturalmente. Para assegurar a validade dos resultados pode ser útil o procedimento de replicações bem como a utilização de *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, quanto da formação técnica desses empresários e seus colaboradores.

Enquanto no caso de empregados brasileiros observa-se que uma dedicação pessoal e emocional associada a orientações claras prometem sucesso no trabalho, o desempenho de pequenas e médias empresas alemãs pode ser melhorado através do incentivo à iniciativa e responsabilidade de ação de empregados, associado a uma gerência de pessoal atrelada a desenvolvimento de competência.

Em trabalhos anteriores identificaram-se características de personalidade que se mostraram, em princípio, promissoras de sucesso, como por exemplo: eficiência pessoal e disponibilidade para inovações (Göbel, 1995; Rauch, 1996). Tais características não correlacionaram, por ocasião dos estudos relatados, com as estratégias pesquisadas. Um estudo, no qual a preocupação central incluía também o estudo de características de personalidade empresarial, deve se preocupar com a busca de novos procedimentos estratégicos para que tais características possam aumentar suas chances de sucesso.

Os dados obtidos acerca de diferenças biculturais do incentivo ao desenvolvimento da independência profissional dos empregados e de utilização de determinadas estratégias pelo empresário e colaboradores podem servir para a efetivação de gerência de pessoal e administração empresarial. No âmbito do crescente fenômeno da globalização, resultados desta natureza podem contribuir para evidenciar a eficácia de estratégias empresariais no processo de transferência de procedimentos gerenciais e administrativos interculturalmente.

De forma semelhante, a correlação da estratégia utilização de *network* com sucesso empresarial mostrou-se mais forte no contexto brasileiro do que na 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.

Considerando-se essas evidências pode-se sugerir, no caso dos empresários brasileiros, um apoio preferencial àqueles que demonstram se utilizar de *networks*, enquanto na Alemanha esta estratégia praticamente não se associa a sucesso, não devendo, portanto, ser reforçada. Ao contrário do que acontece em países com ambientes menos hostis, *networks* sociais 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, obtêm maiores ganhos quando se utilizam dessa estratégia, comparando-se com empresários que não a utilizam.

Os resultados da presente pesquisa estão coerentes com o princípio de que pesquisas comparativas acerca do funcionamento de organizações em diferentes culturas devem buscar informações sobre semelhanças e diferenças dessas organizações. O impacto das características ambientais no contexto organizacional também fez parte do conjunto de preocupações deste trabalho. A partir das poucas variáveis pesquisadas foi possível abrir caminho para outros estudos que tenham como objetivo principal compreender os aspectos interculturais do funcionamento organizacional, isto é, tenham na cultura suas variáveis independentes ou dependentes principais. Estudos desta natureza trazem novos conhecimentos para a compreensão das organizações em diferentes culturas, pois uma prática organizacional que se mostrou eficaz em uma cultura não necessariamente o será em outra.

...verdade do lado de cá dos Pirineus,
mentira do lado de lá⁶.

⁶"vérité en-deça des Pyrénées, erreur au-delà", Pascal, 1623-1662, apud Hofstede (1984:5).

Referências

- BARBETTA, P. A.
Estatística aplicada às ciências sociais. 3ª. ed. UFSC. Florianópolis:1999.
- BOULDING, K. E.
Ecodynamics. Sage. Beverley Hills, CA: 1978.
- CASRUD, A. L.; GAGLIO, C. M.; OLM, K. W.
(1987): Entrepreneurs - mentors, networks, and successful new venture development: an exploratory study. *American Journal of Small Business*. v. 12 (2). 1987. p. 13-18.
- CASTROGIOVANNI, G. J.
Environmental munificence: a theoretical assessment. *Academy of Management Review*. v.16. 1991. p. 542-565.
- COSTA, Kelly Custodio da.
Programas de apoio e fomento às micro, pequenas e médias empresas brasileira. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*. Joaçaba (SC), v. 1. n. 1. 2002. p. 105-118.
- 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. Verlag Dr. Kovac. Hamburg: 1995.
- FRESE, M (Org.).
Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeu-BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 3ª. ed. UFSC. Florianópolis:1999.
- FRESE, M.
Lehrforschungsseminar Erfolgsfaktoren bei Klein- und mittelständischen Unternehmen. Gießen: Instituto de Psicologia, 1994. Relatório de pesquisa JLU-Giessen.
- FRESE, M.; FRIEDRICH C.
Kleinunternehmer in Simbabwe: Strategien und Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren unter verschiedenen ökonomischen Rahmenbedingungen. Amsterdã: Universidade de Amsterdã, 1998. 41 p. Projeto de pesquisa.

FRESE, M.; VAN GELDEREN, M.; OMBACH, M.

How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. Amsterdã: Instituto de Psicologia, 1997. Relatório de pesquisa. 24 p. Aktie strategien 8. Relatório de pesquisa.

FUENZALIDA, L. A.

Criação de emprego e renda, setor informal e apoio às micro-unidades. Recife: *Revista Econômica do Nordeste*, v. 11, n.º 4, p. 657-84, out/nov 1980.

GÖBEL, S.

Der Zusammenhang von Personeneigenschaften, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. Giessen, 1995. 113 f. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Instituto de Psicologia, Universidade de Giessen, Alemanha.

HERSKOVITS, M. J.

Cultural anthropology. New York: Knopf, 1955.

HOFSTEDE, G. H.

Culture's consequences: international differences in work-related values. USA: Abridged Edition, 1984.

HOFSTEDE, G. H.

Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen. En: G. FATZER (Org.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft.* Köln: Edition Humanistische Psychologie, 1993. p. 326-348.

HOFSTEDE, G. H.

Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. UK: McGraw-Hill, 1994.

IRELA INSTITUTE FOR EUROPEAN - LATIN AMERICAN RELATIONS. *Hintergrundbericht: Länderprofil Brasilien.* Madrid, setembro de 1996.

JOHANNISSON, B.

Building an entrepreneurial career in a mixed economy: need for social and business ties in personal networks. En: Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, agosto de 1990, San Francisco, CA., p. 12-15.

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*, v. 22. n.º 3, 1997. p. 730-757.

MINTZBERG, H.

Patterns in strategy formulation. *Management Science*, n.º 24, p. 934-948. 1978.

NELSON, R. E. (1990).

Is There Strategy in Brazil? *Business Horizons*, p. 15-23. July-August: 1990.

NELSON, R. E. (1990).

Is There Strategy in Brazil? *Business Horizons*, p. 15-23. July-August: 1990.

MÜLLER-BÖLING, D.;

KLANDT, H.

Unternehmensgründung. In: J. HAUSCHILDT & O. GRÜN (Orgs.). *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993. p. 135-178.

RAUCH, A.

Kulturvergleich von Kleinunternehmen aus Irland und Westdeutschland: Der Unternehmer, seine Strategien und Erfolg. Giessen, 1996. 75 f. Dissertação de Mestrado em Psicologia. – Instituto de Psicologia. Universidade de Giessen; Alemanha.

RAUCH, A.; FRESE, M.

Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? – Ein Literaturüberblick. In: FRESE, M. (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland.* Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998. p. 5-34.

SCHENK, R.

Erfolgsmessung bei Gründungsunternehmen. Gießen, 1995. 195 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Giessen, Alemanha.

SHANE, C.; KOLVEREID, L. National Environment, strategy, and new venture performance: A three country study. *Journal of Small Business Management*, no. 33, p. 37-50. 1995.

SHARFMAN, M. P.; JAW, JR., D. Conceptualizing and measuring organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, no. 17. p. 681-700. 1991.

TELLES, E. E.

Urban Labor Market Segmentation and Income in Brazil. *Economic Development and Culture Change*, v. 41. n. 2. p. 231-249. 1993.

TRIANDIS, H. C.

Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D. & HOUGH, L. M. (Orgs.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology.* Palo Alto: Consulting Psychologists Press. 1994. p. 103-172.

TUPINAMBÁ, A.C.R.

Der Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften, Strategien und Erfolg bei klein- und mittelständischen Unternehmern:

Eine Vergleichsstudie zwischen Brasilien und Deutschland.
Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 1999*tschland*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie: 1998.

Recebido em 22/10/2000

Revisado em 03/02/2001

Aceito em 03/12/2001