

# Um estudo Comparativo entre Pequenos Empresários Brasileiros e Alemães: A Influência da Cultura Nacional sobre o Potencial de Sucesso de Estratégias Empresariais

*A comparative study of small entrepreneurs:  
The relationship between national culture and the  
efficacy of entrepreneurial strategies*

**Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá\***

## Resumo



A suposição de que determinadas condições culturais e sócio-econômicas funcionam como moderadores da eficácia de estratégias empresariais foi testada a partir de duas amostras de pequenos empresários alemães e brasileiros. Procurou-se descobrir a influência potencial de condições culturais e sócio-econômicas sobre a eficácia das estratégias empresariais utilizando-se uma das quatro dimensões de valores propostas por Hofstede (1984) e uma dimensão sócio-econômica proposta por Frese (1998). Postularam-se diferenças interculturais concernentes à eficácia e ao papel de mediador das estratégias empresariais com relação a teoremas psicológicos baseando-se nas grandes diferenças entre as culturas nacionais pesquisadas no que diz respeito às dimensões de valor “Distância de Poder” e a dimensão sócio-econômica denominada “Hostilidade do ambiente”. Os achados empíricos atestam que em ambas as culturas determinados fatores de personalidade mediados por determinadas estratégias influenciam o sucesso empresarial subjetivo e objetivo. Ficou

evidente que a diferença na eficácia das estratégias correspondentes às diferentes dimensões culturais e sócio-econômicas são prognosticáveis.

Palavras-chave: **Pequena e Média Empresa; Estratégias Empresariais; Diferenças Culturais.**

## Abstract

The postulate of the strategy mediation between personality factors and entrepreneurial success was organized through the supposition of the moderation of determined national-cultural aspects. It was intended to find the potential influence of cultural conditions on the efficacy of entrepreneurial strategies. Determinated entrepreneurial strategies were related to value dimensions based on Hofstede (1994) and socio-economic demensions based upon Frese (1998). 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 and socio-economic dimensions „Power Distance“ and “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 forsee, which entrepreneurial strategie has more efficacy in which culture.

Keywords: **Small business; Strategies; Culture’s consequences**

## 1 Introdução

O presente trabalho analisa um modelo de sucesso empresarial utilizando amostras de pequenos<sup>1</sup> empresários brasileiros e alemães.

\* Professor Doutor da Universidade Federal do Ceará. E-mail: tupinamb@ufc.br

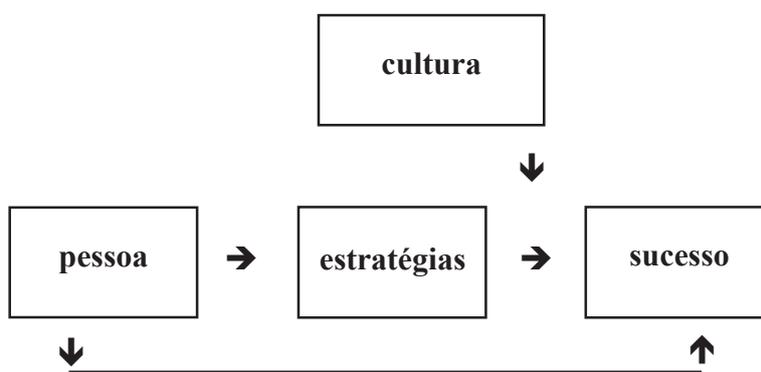
<sup>1</sup> Utilizaremos o termo pequeno empresário para representar aqueles empresários que estão à frente das denominadas pequenas e médias empresas.

No modelo proposto, o sucesso empresarial é visto como uma função composta pela personalidade do empresário e determinadas estratégias. As estratégias funcionam como mediadores entre a personalidade do empresário e o sucesso. Os mediadores são responsáveis pela relação entre as duas variáveis e correlacionam com elas (característica de personalidade e sucesso); sendo ele retirado do modelo, desfaz-se a relação entre as duas variáveis (RAUCH 1996). *As estratégias ocupam, portanto, um lugar central no modelo*, elas medeiam a relação entre personalidade e sucesso.

O atual trabalho tematiza a relação entre estratégia e sucesso empresarial e a influência de aspectos culturais nessa relação.

Determinados aspectos externos serão acrescentados ao modelo acima exposto, isto é, dimensões culturais, conforme ilustrado na figura seguinte (figura 1). Desta forma a influência da cultura na relação entre estratégia e sucesso será também abordada.

**Figura 1: O modelo pesquisado no presente trabalho**



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.

## 2 Abordagem Teórica dos Conceitos Centrais do Trabalho

### 2.1 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. 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 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 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.

### 2.2 Fatores de Personalidade

Questionamentos comuns povoam as pesquisas sobre empresários: 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?

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 & 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”.

### 2.3 Estratégias

No presente estudo leva-se em conta que as ações do empresário e de seus colaboradores 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.

As estratégias podem ser diferenciadas portanto quanto à relação de seu conteúdo com o contexto empresarial e quanto às características psicológicas necessárias à sua implementação. Isto quer dizer que por um lado o conteúdo da estratégia específica como uma meta pode ser alcançada, por exemplo através da redução de custos, por meio de enfoque num determinado produto ou buscando-se um nicho para a ação empresarial. Por outro lado características psicológicas de implementação dizem respeito ao modo como se formula e se implementa o conteúdo das estratégias (FRESE, VAN GELDEREN e OMBACH, 1997).

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 ser um meio-ambiente que tem influência sobre todas as empresas de uma nação.

O primeiro caso pode ser ilustrado através da influência da escassez de uma determinada matéria-prima em setores da empresa, enquanto no segundo caso ilustra-se através da influência que pode ter a 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). 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.

### 2.4 Estratégias Empresariais Abordadas no Presente Trabalho

Três diferentes estratégias empresariais fizeram parte do presente estudo, a saber: “Desenvolvimento de Pessoal”, “Motivação de Pessoal” e “Utilização de *Network*”. A eficácia das nomeadas estratégias em condições nacional-culturais específicas fundamentaram pressupostos descritos posteriormente. O “Desenvolvimento de Pessoal” pode ser resumido como a ação empresarial em favor do crescimento pessoal e profissional dos colaboradores da organização. A ampliação de conhecimentos técnicos e aquisição de novos hábitos e posturas podem ser incluídos nos resultados desta prática gerencial. Há contudo opiniões controversas acerca dos resultados que podem advir diretamente desta natureza de investimento em pessoas no âmbito do trabalho. A relação direta com produtividade não se deixa estabelecer facilmente.

Apesar da abundância de estudos sobre motivação no trabalho, este conceito continua sendo de difícil abordagem empírica. Para os objetivos do presente estudo a “Motivação de Pessoas” é abordada enquanto uma estratégia na empresa que deve revelar como o empresário ou o gerente incentiva os seus colaboradores a se motivarem para desempenhar o seu trabalho ou para aumentar a iniciativa pessoal. Apesar de ser tratada geralmente com ceticismo, a “Utilização de *Networks*” não pode ser negligenciada enquanto uma estratégia com grande presença no contexto organizacional em geral e em especial no brasileiro. Trata-se de uma estratégia que revela a capacidade dos empresários de aproveitar situações potencialmente favoráveis ao desenvolvimento organizacional. A utilização de *networks* pode se originar no tipo de relações interpessoais e interorganizacionais mantidos pelos empresários e seus colaboradores. Desde o momento da criação do empreendimento, o empresário utiliza-se em maior ou menor escala desta estratégia.

A Utilização de *Network* pode, por seu turno, dizer do grau de aproveitamento de relações desenvolvidas anteriormente, durante ou posteriormente à abertura do novo negócio. Apesar de existirem inúmeras estratégias empresariais no mundo dos pequenos negócios, limitou-se no presente estudo à descrição e análise das três estratégias apresentadas. A partir desta abordagem pode ser verificada a eficácia de estratégias em relação ao sucesso empresarial em determinadas empresas de pequeno porte. Criaram-se ainda os fundamentos para o estudo desta eficácia em uma perspectiva universal.

## 2.5 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 se identificar diversos aspectos do sucesso empresarial, reforçando-se portanto a idéia de uma 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, 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).

## 2.6 O significado de Cultura

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

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 foi utilizado o modelo de Hofstede (1980).

Tomando por base as diferenças culturais formularam-se expectativas quanto à diferença na eficácia de estratégias. 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 título de demonstração no presente trabalho deverá ser considerada uma destas quatro dimensões, a saber: **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, s. 65). As demais dimensões não serão aqui 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 entre zero e cem.

A influência da cultura foi pesquisada enquanto influência das dimensões de Hofstede. Com este objetivo considerou-se a dimensão “distância de poder”, tendo em vista a grande clareza na diferença de seus escores entre os dois países para o teste de influência cultural sobre estratégias correspondentes a esta dimensão em comparando-se às demais dimensões.

**Tabela 1: Diferença de valores nacional culturais segundo Hofstede: 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
Masculinidade/Feminilidade	9/10	66	27	49
Evitação de incertezas	29	65	21/22	76

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.

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.

## 2.7 Estratégias Empresariais e 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: 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 “desenvolvimento de pessoal” corresponde à dimensão de valor “distância de poder.” “Distância de poder” pode ser também expresso por “desenvolvimento de pessoal”. No presente trabalho a estratégia acima mencionada e também a estratégia “motivação de pessoal” estão relacionadas da forma acima descrita com a dimensão de valor de Hofstede “distância de poder” (Quadro 1).

As estratégias acima relacionadas que correspondem com a dimensão de valor “distância de poder” baseiam-se no enunciado do teorema seguinte: “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” (DANNE, 1995:53).

O Teorema que passa a ser denominado de “Autocracia-Iniciativa” 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 desenvolvimentais e motivacionais prometem maior sucesso em países com menor distância de poder do que em países com maior distância de poder. Isto significa que o sucesso do incentivo da responsabilidade pessoal e da iniciativa de empregados depende da adaptação ao grau de distância de poder numa considerada cultura.

**Quadro 1: Teorema sobre a eficácia de estratégias no âmbito de dimensões de valor com expressões diferenciadas**

Dimensão	Teorema	Estratégia
Distância de poder	Estratégias desenvolvimentais e motivacionais	Teorema da autocracia e iniciativa

Seguindo esta mesma orientação parte-se do pressuposto de que algumas estratégias empresariais mostram diferentes efeitos quando comparadas internacionalmente, tão logo dimensões sócio-econômicas relevantes associadas a esta estratégia manifestem diferenças interculturais. A partir dessas informações pressupõe-se que a estratégia “utilização de *network*”<sup>2</sup> 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 (Quadro 2) apresenta qual o teorema que no âmbito do presente trabalho se relaciona com 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	Estratégia	Teorema
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> ”

Parte-se do pressuposto que os dois países comparados (Brasil e Alemanha) apresentam diferenças na dimensão sócio-econômica “hostilidade ambiental” (veja o item: “pequenos e médios empresários” do presente trabalho), tendo o Brasil um ambiente comparativamente mais hostil do que a Alemanha para os pequenos empresários.

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 & 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 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 & Friedrich (1997) afirmam: 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): “*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.*”

### 3 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 estratégias. Em outras palavras: empresários com determinadas características de personalidade alcançam o sucesso empresarial somente através da utilização de determinadas estratégias e ações.

<sup>2</sup> 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).

Para este estudo comparativo foram pesquisadas as estratégias apresentadas nos Quadro 1 e Quadro 4 com suas dimensões correspondentes e seus respectivos teoremas. A seguir serão apresentadas as hipóteses centrais do presente estudo:

### Quadro 3 : Hipóteses

No.	Hipótese
H1	A correlação entre a estratégia “desenvolvimento de pessoal” e sucesso empresarial não é mais fraca na Alemanha do que no Brasil.
H2	A correlação entre a estratégia “motivação do pessoal” e sucesso empresarial não é mais fraca na Alemanha do que no Brasil.
H3	A correlação entre a estratégia “utilização de “ <i>network</i> ” e sucesso empresarial não é mais forte na Alemanha do que no Brasil

Nas hipóteses H1 a H3 (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 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

## 4 Metodologia:

### 4.1 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 e à área metropolitana de Fortaleza, Ceará. 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%

### 4.2 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 estandardizado 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 na área. 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 Alfa 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 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 cinco estratégias/itens qualificados:

#### Quadro 4: Correspondência entre Dimensões e Estratégias

Nr.	Dimensão segundo Hofstede	Estratégias/Ítems correspondentes
1	Distância de poder	s1: motivação de pessoal s2: desenvolvimento de pessoal
Nr.	Dimensão sócio-econômica	Estratégia correspondente
2	Hostilidade do ambiente	s3: utilização de “network”

A seguir serão descritos os itens e escalas utilizados:

1. Motivação de pessoal: esta escala é original do Projeto-AHUS<sup>3</sup>. Ela mede se o empresário motiva os empregados para que produzam mais e apresentem maior iniciativa pessoal. Apesar da baixa confiabilidade desta escala (Tabela 3) ela foi incluída na análise, tendo em vista a sua relevância para a operacionalização e porque segundo Lienert (1969) confiabilidades desta ordem ainda são toleráveis.

2. Desenvolvimento de pessoal: este ítem mede em que grau o empresário incentiva o desenvolvimento de seus empregados.

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 3: Escala de Estratégia

Escalas de estratégia	País	Alfa	Média	DP
	BR	,52	3,37	70

**Note:** DEU= Alemanha; BR= Brasil; DP= Desvio Padrão

<sup>3</sup> Uma das primeiras e mais abrangentes pesquisas feitas sobre a situação na parte alemã oriental depois da unificação foi o Projeto AHUS (Aktives Handeln in einer Umbruchsituation).

#### 4.4 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.

#### 4.5 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

### 5 Resultados

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. A Alemanha é, segundo o autor, 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 (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.

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.

Foi considerada uma das dimensões que segundo Hofstede se apresentam como dimensões descritivas relevantes para diferenças culturais e seus escores empiricamente obtidos para ambos os países. Acrescente-se a estas informações quais estratégias correspondem com esta dimensão considerada, através de quais construções teóricas podem ser derivadas pressuposições a partir das diferenças (nos escores) culturais específicas e 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” (veja a tabela 1). As estratégias “motivação de pessoal” e “desenvolvimento de pessoal” correspondem a “distância de poder”. A partir de regras de transformação, bem como teoremas podem ser derivadas pressuposições acerca de correlações entre estratégia e sucesso específicas nos países com base nas 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 “motivação de pessoal” e “desenvolvimento de

peçoal” tendam a apresentar uma maior correlação para a Alemanha com sucesso empresarial do que para o Brasil.

A partir dos teoremas “autocracia-iniciativa” pressupõe-se que a correlação entre estratégia e sucesso, isto é, entre cada uma das estratégias “motivação de pessoal” e “desenvolvimento de pessoal” 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.

A correlação de “motivação de pessoal” e sucesso é como esperado: enquanto para a Alemanha pode ser demonstrada uma correlação significativa com sucesso subjetivo (.18\*) e objetivo (.17\*) não foi comprovada para o Brasil qualquer correlação significativa com sucesso subjetivo (.08ns) e objetivo (.11ns).

A expectativa de que “desenvolvimento de pessoal” estivesse associado com sucesso para a Alemanha mais fortemente do que para o Brasil se deixou comprovar. Enquanto esta estratégia para a amostra alemã correlaciona significativamente com as dimensões de sucesso subjetiva e objetiva (.20\* e 19\*), a correspondência da estratégia com o sucesso objetivo para a amostra brasileira (.08ns) mostra uma correlação nitidamente mais baixa e não significativa.

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 na amostra brasileira não foi possível provar empiricamente o papel de mediador da estratégia “desenvolvimento de pessoal” entre as características de personalidade e as dimensões de sucesso pesquisadas.

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 ainda 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.

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  $0,229^*$ ).

## 6 Discussão

A dimensão cultural de Hofstede “distância de poder” que apresenta uma forte diferença com relação à Alemanha e ao Brasil se mostrou como possível moderador das correlações entre estratégia e sucesso empresarial. Desta forma pode-se pela primeira vez 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. Ficou evidente que determinados atributos sobre a eficácia de estratégias empresariais, tendo em vista as influências culturais, não devem ser transpostos interculturalmente.

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

desses empresários. Enquanto no caso de empregados brasileiros observa-se que uma dedicação pessoal associada a orientações claras prometem sucesso no trabalho, a performance de PMEs alemãs pode ser aumentada através do incentivo à iniciativa e responsabilidade de ação de empregados associado a uma gerência de pessoal atrelada a desenvolvimento de competência.

Deve-se salientar que em ambos os países há uma correlação positiva entre desenvolvimento de pessoal e sucesso, sendo que no Brasil esta estratégia não foi identificada como mediadora da relação entre características de personalidade e sucesso. Deve ser mais especificamente pesquisado se pequenos empresários com características de personalidade que são promissoras de sucesso, como por exemplo eficiência pessoal, disponibilidade para inovações, etc. e que até o momento não correlacionam com esta estratégia, possam presumivelmente através da escolha desta estratégia aumentar suas chances de obter sucesso.

Os dados obtidos acerca de diferenças biculturais da eficácia de motivação de pessoal e desenvolvimento de pessoal podem servir para a efetivação de gerência de pessoal. No âmbito do crescente fenômeno da globalização, resultados desta natureza podem contribuir para a pressuposição sobre a eficácia de estratégias empresariais no processo de transferência destas estratégias transculturalmente.

De forma semelhante 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.

No caso dos empresários brasileiros pode ser sugerido, por exemplo, um apoio preferencial àqueles que demonstram se utilizar de *network* enquanto que na Alemanha esta estratégia praticamente não se associa a sucesso não devendo portanto ser reforçada. 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.

## Referências

- BOULDING, K. E. *Ecodynamics*. Beverley Hills, CA: Sage, 1978.
- CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: a theoretical, assessment. *Academy of Management Review*, v. 16, p. 542-565, 1991.
- 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*, v. 36, p. 319-348, 1993.
- EREZ, M.; Earley, P. C. *Culture, self-identity, and work*. [S.l]: Oxford University Press, 1993.
- FATZER (Org.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft* (pp. 326-348). Edition Humanistische Psychologie.
- FRESE (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (pp. 123-132). Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag.
- FRESE, M (Hrsg.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1998.
- FRESE, M.; FRIEDRICH, C. *Kleinunternehmer in Simbabwe: Strategien und Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren unter verschiedenen ökonomischen Rahmenbedingungen*. (Projeto de Pesquisa). Universidade de Amsterdã, 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*, v. 11, n. 4, p. 657-684, out./nov. 1980.
- GÖBEL, S. *Der Zusammenhang von Personeneigenschaften, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern*. Tese de Mestrado, Universidade de Gießen, Alemanha, 1995.
- GÖBEL, S. *Persönlichkeit, Handlungsstrategien und Erfolg*. Em M. Frese (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (pp.99-122). Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.
- GÖBEL, S. e FRESE, M. *Konsequenzen für die Praxis: Ein Leitfaden für erfolgreiches Unternehmertum*. Em M. Frese (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (171-204). Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.
- GÖBEL, S. e FRESE, M. (no prelo). *Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern*. Em: K. Moser e H. Schuler (Orgs.). *Titulo desconhecido*, Hogrefe.
- GÖBEL, S., HEINZ, S., BATINIC, B e VENIZELEAS, P. *Strategien erfolgreicher Unternehmer*. Lehrforschungsseminar, Erfolgsfaktoren bei klein- und mittelständischen Unternehmern. (Relatório de Pesquisa). Gießen: Instituto de Psicologia da Universidade de Gießen, 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*. Em G., 1993.
- HOFSTEDE, G. H. *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: 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*, v. 22, n. 3, p.730-757, 1997.
- LENARTOWICZ, T. *The influence of culture on retailing performance: a subculture level approach*. Tese de Doutorado, University of South Carolina (USA), 1996.
- LIENERT, G. A. *Testaufbau und testanalyse*. Weinheim: Beltz, 1969.
- MALPASS, R. S. Theory and method in cross-cultural psychology. *American Psychologist*, v. 32, n. 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*, v. 24, p. 934-948, 1978.
- RAMOS, F. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília, DF: Edições SEBRAE, 1995.
- RAUCH, A. *Kulturvergleich von Kleinunternehmern aus Irland und Westdeutschland: Der Unternehmer, seine Strategien und Erfolg*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Gießen, Alemanha: 1996.
- RAUCH, A. *Deutsche und Irische Unternehmer im Kulturvergleich: Gibt es unterschiedliche Erfolgsfaktoren?* Em M. Frese (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (pp.159-169). Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag, 1998.

RAUCH, A. Unternehmerische Umweltfaktoren, Strategien und Erfolg. Em M., 1998a.

RAUCH, A., Rothfuß, R. & Utsch, A. *Der Kleinunternehmer: Eine außergewöhnliche Persönlichkeit in der Wirtschaft*. Lehrforschungsseminar: Erfolgsfaktoren bei klein- und mittelständischen Unternehmern (Relatório de Pesquisa). Gießen: Instituto de Psicologia da Universidade de Gießen, 1994.

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

SCHENK, R. *Erfolgsmessung bei Gründungsunternehmen*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Gießen, Alemanha: 1995.

SHANE, C.; KOLVEREID, L. National environment, strategy, and new venture performance: a three-country study. *Journal of Small Business Management*, v. 33, p. 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*. Tese de Doutorado, Universidade de Gießen, Alemanha: 1999.

UTSCH, A. Ein minimales Gesamtmodell von Erfolgsfaktoren: Ein Mediatorenmodell. Em M. Frese (Org.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (133-148). 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*. Amsterdã: University of Amsterdam, 1998. Manuscrito

Data de Revisão: **05/07/2002**

Data de Entrega: **14/12/2001**

Data do Aceite: **07/01/2002**