



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Semio Pessoa Timeni Segundo

EMPREENDEDORISMO E CULTURA:  
UM ESTUDO SOBRE EMPREENDEDORES ESTRANGEIROS NO RN

Natal  
2007

Semio Pessoa Timeni Segundo

Empreendedorismo e Cultura:  
um estudo sobre empreendedores estrangeiros no RN.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes, Dr.

Natal  
2007

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA  
Divisão de Serviços Técnicos

Timeni Segundo, Semio Pessoa.

Empreendedorismo e cultura : um estudo sobre empreendedores estrangeiros no RN / Semio Pessoa Timeni Segundo. - Natal, 2007.  
75 f.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes.

Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração - Tese. 2. Empreendedor - Tese. 3. Cultura nacional – Tese. 4. Gestão – Tese. 5. Turismo – Tese. I. Lopes, Fernando Dias. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658 (043.3)

Semio Pessoa Timeni Segundo

Empreendedorismo e Cultura:  
um estudo sobre empreendedores estrangeiros no RN.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e aprovada em 28 de setembro de 2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

---

Prof. Fernando Dias Lopes, Dr.  
Orientador - UFRN

---

Prof<sup>a</sup>. Mariana Baldi, Dra.  
Membro examinador – UFRN

---

Prof<sup>a</sup>. Jackeline Amantino de Andrade, Dra.  
Membro examinador – UFPE

Ao meu Deus: obrigado por tudo!

## AGRADECIMENTOS

Aos colegas de caminhada no Mestrado, o reconhecimento de quem aprendeu muito com vocês.

Aos professores e funcionários que fazem o PPGA da UFRN, meu muito obrigado pela disponibilidade e atenção.

Ao professor Fernando Dias Lopes, meu caríssimo orientador, pelo inesgotável apoio e verdadeiro espírito de Educador, e a professora Mariana Baldi, pelas variadas e importantes contribuições.

Ao meu irmão Samar, um sócio de vida e negócios que me ajuda em tudo. Sem você não teria como ter chegado até aqui.

Aos meus pais, por tudo de bom que me ensinaram e pela vida maravilhosa que tenho: amo vocês!

À minha esposa Candice, pelo amor incondicional e apoio em todas as horas; e à minha filha Lara, que ainda não nasceu, mas já é a materialização do nosso amor.

*"Não sou nada... Mais tenho em mim todos os sonhos do mundo."*

Álvaro de Campos, pseudônimo de Fernando Pessoa

## RESUMO

O presente estudo analisa a relação entre cultura nacional e empreendedorismo, contribuindo para entender o impacto e a influência da cultura brasileira sobre as práticas de negócio e de gestão dos empreendedores estrangeiros no setor de turismo do estado do Rio Grande do Norte. Pesquisas no campo do empreendedorismo, com autores como Schumpeter (2005), Weber (2006), McClelland (1972), Murphy, Liao, Welsch (2006), Peyrefitte (1999), Blanchflower (1988), Fillion (2000), entre outros, e no campo da cultura nacional, com destaque aos trabalhos de Caldas e Woods (1999), Hofstede (1997) e Barros e Prates (1996), somam-se para criar o ponto de partida para a presente pesquisa, que busca uma abordagem diferenciada, posto criar uma correlação entre cultura brasileira e o empreendedor estrangeiro radicado no RN. Observou-se que no caso do empreendedor suíço, onde a diferença cultural é mais significativa, tanto na perspectiva de Hofstede quanto dos autores brasileiros, as práticas de gestão são mais afetadas negativamente. As racionalidades adotadas pelo gestor e a lógica adotada pelos empregados entra em choque no cotidiano da organização. No caso da empreendedora argentina, a diferença, ainda que exista, não produz tanto impacto uma vez que as características pessoais da empreendedora e o compartilhamento de traços culturais latinos superam as diferenças. Finalmente, o estudo evidenciou a necessidade de analisar o empreendedorismo à luz das dimensões culturais de forma a evidenciar diferentes racionalidades possíveis nos diferentes espaços sociais onde se dá a prática de empreender.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Cultural nacional. Práticas de Gestão.



## ABSTRACT

This present study analyses the relationship between national culture and entrepreneurship, in order to contribute in understanding the impact and the influence of Brazilian culture under the business practices of foreign entrepreneur on the tourism area of Rio Grande do Norte state. Researchers in entrepreneurship field, such as Schumpeter (2005), Weber (2006), McClelland (1972), Murphy, Liao, Welsch (2006), Peyrefitte (1999), Blanchflower (1988), Filion (2000), among others, and in the national culture, high-lighting Caldas and Woods (1999), Hofstede (1997) and Barros and Prates (1996), are put together to create a starting point to this present research, that reaches out for a differential approach, in order to create a correlation between Brazilian culture and the foreign entrepreneur, who chose Rio Grande do Norte state to live and invest. It was observed that in the case of the Switzerland entrepreneur, where the cultural difference is more strong, either in Hofstede's perspective than in Brazilian's authors, the management practices are more negatively affected. The rationalization adopted by the entrepreneur and the employee's logic are in battle in a day-to-day operation of the company. In the case of the Argentinean entrepreneur, the cultural difference exists, but it does not impact as much, because of her personal characteristics and the similarities of Latin culture than surfaces the differences. Finally, this study showed the necessity of analyzing the enterprising regarding the cultural issue, in a way to highlight the different rationalities in different atmospheres where it is practiced the enterprise.

Key Words: Entrepreneurship. National Culture. Business Practices.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: gráfico das respostas à pergunta “É importante que o gerente tenha respostas precisas para a maioria das questões colocadas pelo subordinado sobre assuntos referentes ao seu trabalho?” .....	41
Figura 2: gráfico das respostas à pergunta “A maioria dos executivos parece ser motivada mais pela conquista do poder do que para atingir resultados” .....	42
Figura 3: gráfico das respostas à pergunta “A maior parte das organizações se portaria melhor se os conflitos pudessem ser definitivamente eliminados?” .....	43
Figura 4: gráfico das respostas à pergunta “Uma estrutura hierárquica é necessária principalmente para saber quem tem autoridade sobre quem?” .....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Traços Culturais .....	38
Quadro 2: Processo de inovação e mudança .....	45
Quadro 3: Características Motivacionais .....	47
Quadro 4: Comparativo das Dimensões Culturais entre o Brasil e a Argentina .....	53
Quadro 5: Comparativo das Dimensões Culturais entre o Brasil e a Suíça .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de Distância Hierárquica em cinquenta países e três regiões .....	27
Tabela 2 – Índice de Individualismo em cinquenta países e três regiões .....	28
Tabela 3 – Índice de Masculinidade para cinquenta países e três regiões .....	30
Tabela 4 – Índice de Controle da Incerteza para cinquenta países e três regiões ..	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3 Justificativas</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho</b> .....	<b>17</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Conceitos sobre Empreendedorismo</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 Empreendedorismo: um panorama sobre seus antecedentes históricos, conceitos e sobre a figura do empreendedor .....	18
2.1.2. Conceitos sobre o termo Empreendedor .....	20
2.1.3 Como Surgem os Empreendedores .....	22
<b>2.2 Cultura</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 A Cultura Nacional: definição de um povo .....	24
2.2.2 Cultura na Perspectiva de Hofstede .....	26
2.2.3 Cultura Brasileira .....	34
<b>2.3 Práticas de Gestão Empresarial</b> .....	<b>38</b>
2.3.1 Uma Abordagem de Gestão Empresarial .....	38
2.3.2 Gestão Empresarial vista sob a ótica das Dimensões Culturais .....	39
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2 Instrumento de Pesquisa</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3 Universo de Pesquisa</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4 Plano de Coleta de Dados</b> .....	<b>50</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1 Primeiro Caso Estudado: Empreendedora Argentina</b> .....	<b>52</b>
<b>4.2 Segundo Caso Estudado: Empreendedor Suíço</b> .....	<b>59</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>5.1 Conclusão</b> .....	<b>67</b>
<b>5.2 Sugestão</b> .....	<b>69</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>74</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Vários campos das ciências humanas têm estudado a figura do empreendedor, procurando entender quem é esse ator do crescimento econômico de um país (Murphy, Liao, Welsch, 2006). Apesar de alguns autores acreditarem ser o empreendedorismo um domínio específico, um campo de estudo próprio distinto inclusive de outros campos das Ciências Sociais (Filion, 2004; Murphy, Liao, Welsch, 2006), isto não tem afastado o interesse da Administração, da Economia, da Antropologia, da Psicologia e da Sociologia, dentre outras ciências, que têm se dedicado a entender e delimitar a figura do empreendedor, nos vários aspectos que preenchem esse indivíduo.

Em um primeiro momento, poderia se concluir que pesquisas em diferentes campos das ciências gerariam conclusões também diferentes. Contudo, a relevância de entender o empreendedor torna as divergências uma forma instigante de se buscar as diversas faces do empreendedor (Murphy, Liao, Welsch, 2006).

Assim, entender a importância dos empreendedores e sua participação no processo de desenvolvimento de um país tem servido de inspiração para diversos autores (Schumpeter, 2005; McClelland, 1972; Weber, 2006; Filion, 2000; Murphy, Liao, Welsch, 2006) e servem como ponto de partida para o presente estudo.

Contudo, este trabalho não pretende apenas estudar a figura do empreendedor. Além dos aspectos ligados ao empreendedorismo, esta pesquisa diferencia-se por estudá-lo sob a ótica da cultura nacional, visto que a presente se propõe a estudar os empreendedores estrangeiros que investem no mercado do Rio Grande do Norte, com um recorte sobre a área do turismo, visto a grande diversidade de novos empreendimentos que nasceram ou estão nascendo no estado pelas mãos de estrangeiros de várias nacionalidades e características culturais distintas (SETUR, 2005).

### **1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa**

Os empreendedores estrangeiros têm sido responsáveis por grandes investimentos no estado do Rio Grande do Norte desde a década de 90 do século

XX. Italianos, portugueses, espanhóis, noruegueses, entre outros, têm escolhido esse estado nordestino para abrirem negócios em várias áreas, tendo uma forte concentração no mercado turístico (COSTA, 2005), pelas oportunidades nascidas dos milhares de turistas estrangeiros que desembarcam anualmente nas praias potiguares, muitos dos quais originários também desses países (SETUR, 2005).

Na verdade, há de se reconhecer que o estado do Rio Grande do Norte tem recebido milhões de dólares em investimentos nos últimos anos. Não só o setor do turismo, mas também nas áreas industrial – exemplo da americana RC Cola, com investimentos de quarenta milhões de reais (CANÇADO, 2004) – do comércio e dos serviços.

Todavia, nada comparado ao volume e a diversidade de negócios realizado no setor turístico. São dezenas de hotéis, pousadas, *resorts*, restaurantes, agências de viagens, receptivos, casas de espetáculos, dentre outros negócios, frutos de investimentos diretos na capital do Rio Grande do Norte e em cidades litorâneas ao redor do estado (COSTA, 2005)

Muitas destas novas empresas têm a pessoa do empreendedor estrangeiro como administrador de seu próprio negócio. Eles chegam ao Brasil trazendo consigo a herança cultural do seu país de origem, uma maneira particular de pensar e agir, própria do seu povo.

Como afirma Hofstede (1991), os grupos humanos pensam, sentem e agem de formas diferentes. É certo que os seres humanos compartilham várias características em comum, herdadas pelo genes, como as necessidades de comer, de vestir, de proteção, etc. Contudo, aspectos das pessoas que vivem em contato entre si, herdada não pelo genes, mas pelo ambiente social no qual o indivíduo está inserido, criam laços comuns que unem aquele grupo.

Cultura é uma invenção social, uma estrutura de significados criadas por um povo (BARROS e PRATES, 1996). Não há de se falar em respostas instintiva, comuns a todos os homens. O conceito de cultura está ligado a hábitos e comportamentos de um determinado grupo social, e que poderá variar de acordo com cada grupo ou sociedade (MOTTA, 1997).

Sendo assim, as particularidades intrínsecas ao nosso povo, que destoam das características culturais de outras regiões do planeta (BARROS e PRATES, 1996),



podem influenciar na forma de gestão dos empreendimentos estrangeiros localizados no estado do Rio Grande do Norte. A maneira de empreender do brasileiro e dos estrangeiros em terras potiguares poderão divergir pela influência dos aspectos culturais, e entender essas diferenças, benesses, dificuldades, pode ajudar a desenvolver o potencial econômico da região, como um todo, e do turismo em particular.

Portanto, o presente estudo busca contribuir com a questão:

**Qual a influência dos traços da cultura brasileira sobre as práticas de negócio e de gestão dos empreendedores estrangeiros?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Verificar a influência dos traços da cultura brasileira sobre as práticas de negócio e de gestão dos empreendedores estrangeiros.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar as práticas de gestão de negócios nos casos em estudo;
- b) Compreender quais dimensões culturais são mais fortes nos empreendedores estrangeiros do estado do RN nos casos selecionados;
- c) Compreender como se comportam os empreendedores estrangeiros selecionados em relação aos traços da cultura brasileira.
- d) Analisar a influência das diferenças culturais dos empreendedores estrangeiros em relação às práticas de negócio nos casos em estudo.

### 1.3. Justificativas

O empreendedorismo é um dos campos mais estudados no mundo atualmente, com não menos que 1.600 universidades e 2.200 cursos acadêmicos de empreendedorismo desenvolvendo trabalhos nesta área (Murphy, Liao, Welsch, 2006).

O assunto ganha relevância neste mundo sem fronteiras de hoje, onde o fluxo de pessoas que buscam outras nações para empreender tem aumentado, em particular neste Estado, posto ter sido ele o que mais captou no Brasil investimentos estrangeiros nos últimos anos (BACEN, 2005), principalmente os ligados ao turismo.

O empreendedor, objeto de pesquisas de diversos estudiosos como Schumpeter (2005), Weber (2006), McClelland (1972), Murphy, Liao, Welsch (2006), Peyrefitte (1999), Blanchflower (1988), Fillion (2000), entre outros, ganha neste trabalho um recorte sob o aspecto da cultura ocidental e a ótica das dimensões culturais construídas por Hofstede (1996), considerando ainda os traços da cultura brasileira (Caldas e Woods, 1999; Motta, 1995; Barros e Spyer, 1996).

É importante destacar que o pesquisador reconhece existirem estudos que procuram entender como se desenvolveu o empreendedorismo em outras regiões do planeta, como na Ásia ou no Oriente Médio, contudo, trata esta pesquisa essencialmente sobre empreendedorismo sob a ótica das culturas ocidentais.

Assim, a tarefa a ser realizada se propõe a contribuir para preencher a lacuna teórica sobre os estudos acerca do empreendedorismo no turismo do Rio Grande do Norte, com ênfase na influência da cultura brasileira na gestão dos negócios por parte dos empreendedores estrangeiros.

Esta pesquisa é também relevante para o pesquisador, não só no campo particular como profissional, visto que nos últimos anos este tem desempenhado estudos na área do empreendedorismo como professor, consultor e treinador nas competências empreendedoras. O pesquisador é também um dos responsáveis pela aplicação da metodologia desenvolvida pela ONU (Organização das Nações Unidas) para capacitação de empreendedores, denominada EMPRETEC, que tem no Brasil o apoio do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

## 1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco partes. A primeira abrange a introdução, onde são apontados a contextualização do problema de pesquisa, a definição de hipóteses, os objetivos geral e específicos e a justificativa do tema pesquisado.

A segunda parte engloba o Referencial Teórico, que aborda os estudos acerca dos temas principais desta Dissertação, compreendendo as principais correntes de estudo do empreendedorismo, os aspectos históricos, os conceitos sobre o tema e como se dá a formação do Empreendedor. Esta parte do Referencial Teórico encontra-se fundamentado, principalmente, em estudos de Peyrefitte (1999), McClelland (1972), Filion (2000), Murphy, Liao, Welsch (2006), Blanchflower e Oswald (1998), Dolabela (2002), entre outros.

Um segundo aspecto referenciado são as reflexões sobre Cultura, apontando os estudos de Cultura sob a perspectiva de Hofstede (1997) e discorrendo ainda os aspectos ligados à cultura brasileira, abordando os cinco traços essenciais da Cultura Brasileira (CALDAS E WOODS, 1999).

A seguir, na parte 3, encontra-se as fundamentações acerca da Metodologia empregada na pesquisa: tipo de pesquisa, instrumento utilizado e coleta de dados.

A quarta etapa trata da parte prática do estudo, que é a apresentação e análise dos dados coletados. É nela que encontra-se os conteúdos das entrevistas, na ordem que foram coletadas, qual seja, da Empreendedora Argentina e do Empreendedor Suíço.

Por fim, a quinta parte foi reservada para as considerações finais e conclusões do estudo, bem como as Referências e Apêndice.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 – Conceitos sobre Empreendedorismo

2.1.1 Empreendedorismo: um panorama sobre seus antecedentes históricos, conceitos e sobre a figura do empreendedor

*Homo mercator vix aut nunquam Deo placere potest*<sup>1</sup>

O Empreendedorismo, em suas formas mais primitivas, acompanha o ser humano no transcorrer da história. Contudo, na cultura ocidental vários fatores sociais e econômicos desencorajavam o ato de empreender ao longo dos séculos (MURPHY, LIAO, WELSCH, 2006).

Atos de comércio, em muitas sociedades primitivas ocidentais, eram vistos com desonra, e acumular riqueza era permitida apenas para uma pequena classe, que ainda corria o risco de ver esta riqueza confiscada por parte do poder constituído. Murphy, Liao, Welsch (2006) cita que, na Roma antiga, a atividade de empreender no comércio envolvia a perda de prestígio pessoal, que era uma importante forma de reconhecimento social e capital político. Acumular riquezas era, neste período, alcançada de três formas: através da exploração feudal do campo, da usura (fazer dinheiro através de empréstimos) e pagamentos políticos (como percentagens sobre pilhagem ou impostos cobrados do povo).

A geração de riqueza tornou-se ainda mais complicada a partir do século VI e durante a primeira metade da idade média, com a ascensão da influência da Igreja Católica sobre a sociedade medieval européia, posto ela condenar as atividades comerciais, imputando a elas a pecha de grande ação pecaminosa.

Há de se reconhecer que o preconceito anti-comercial neste período não era somente da Igreja Católica. Na verdade, era uma velha indignação popular abominar a figura do intermediário, do comerciante, que vende o que não produz. “*Homo mercator vix aut nunquam Deo placere potest*”, dizia um ditado da época: raramente, talvez nunca, um comerciante pode agradar a Deus (PEYREFITTE, 1999).

---

<sup>1</sup> Raramente, talvez nunca, um comerciante pode agradar a Deus (PEYREFITTE, 1999, p. 90)

A Igreja refletia em suas normas o pensamento popular, combatendo a usura e propagando a conversão de ricos comerciantes que, tocados pela Graça, abandonavam imediatamente os negócios (PEYREFITTE, 1999).

A propriedade privada e o status social não garantiam sucesso, enquanto riqueza e poder eram primariamente conseguidos através de direitos de posse e guerras (MURPHY, LIAO, WELSCH, 2006). Como afirmam esses autores, competição, aquisição e fusão eram palavras ligadas não à destruição criativa – termo empregado para descrever o ato de empreender por Schumpeter (2005) – mas simplesmente à destruição causada pela guerra.

Com a paz advinda a partir da segunda metade da idade média, atividades como a arquitetura, a engenharia e a agricultura começaram a serem economicamente interessantes e lucrativas. Aos poucos, a atividade empresarial começou a ser socialmente aceita e economicamente compensadora nas cidades européias.

Neste período, a própria igreja convenceu-se de que o comércio é um fato, apesar de rejeitar seus valores. Para a igreja, o equilíbrio é buscado por meio da noção do bem comum. Se o comércio contribuir para isso, então que este seja aceito (PEYREFITTE, 1999).

Assim, passam as cidades centralizadoras da primeira metade da Idade Média a se tornarem palco do crescimento e prosperidade. Segundo Peyrefitte (1999), são os comerciantes de importantes cidades européias (como Lisboa, Lyon, Sevilha, Veneza, Roma, Genova, Londres, Antuérpia, entre outras) que trazem a evolução.

Com o advento do cisma da igreja católica e a ascensão da ética protestante (WEBER, 2006), começa a ser criado um ambiente sócio-econômico para germinar o empreendedorismo europeu na sua concepção moderna, conforme cita Murphy, Liao e Welsch (2006). Composta primeiramente de uma gama de comerciantes ligados à importação e exportação, lojistas e pequenos industriais, a atividade empreendedora começa a se expandir no ocidente a partir dos séculos XVI e XVII.

É a expansão do conhecimento e da experimentação como fatores para a descoberta de novas oportunidades. Assim, juntamente com a prosperidade econômica européia, começa a nascer o conceito moderno da ação de empreender.

Neste ponto há de se diferenciar a ação de empreender na sua concepção moderna. A ação de empreender como modernamente conhecemos é inerente a

esta época, apesar da palavra já ser usada séculos antes. Nascida do francês, o verbo “entreprende” era usado de forma pejorativa, assimilado a valores como a ação de ser ardil, sedução, fraude. Num texto do século XVI, o verbo foi associado ao elevado risco, ao excesso, que é preciso evitar mais que o possível:

Não convém ao homem empreender nem fazer  
Dum conselho mui ligeiro um negócio mui pesado  
Por isso no campo ninguém é tão intrépido que ouse  
Empreender ganhar o que o rei propõe,  
Por mais que seja excelente e de valor.  
(Des Masures, 1566, *apud* PEYREFITTE, 1999, p. 548)

O tópico a seguir apresenta uma revisão sobre o conceito de empreendedorismo e o seu principal personagem, o empreendedor. Ao final da seção, o autor assume o conceito de Fillion (1994) como norteador da análise.

### **2.1.2. Conceitos sobre o termo Empreendedor**

A primeira contextualização do termo empreendedor como modernamente o conhecemos coube ao banqueiro irlandês Catillon (1755, *apud* MURPHY, LIAO e WELSCH, 2006). Vivendo na França do final do século XVII e começo do século XVIII, ele foi o primeiro a entender o processo de empreender como inerente a correr riscos e ter um senso da importância da incerteza envolvida neste ato. Diferente dos tempos passados, onde a posse de terras e status social eram relevantes, agora o que passava a ter valor era a capacidade de inovar e coordenar.

Virtudes como o livre mercado, a especialização e a competição passam a serem enaltecidas (RICARDO, 1817; SMITH, 1776, *apud* MURPHY, LIAO e WELSCH, 2006). Neste contexto acontece a revolução industrial na Inglaterra.

O “*take off*” (analogia entre a decolagem do avião e a decolagem da economia ocidental) teve como palco a Inglaterra da segunda metade do século XVIII. Apesar da divergência de vários historiadores como Ashton, Usher, Rostrow em afirmar precisamente quando isso se deu (PEYREFITTE, 1999), é certo que a revolução industrial começa na Inglaterra para em seguida se alastrar por toda a Europa Ocidental.

Neste período, outro expoente destes primeiros estudiosos sobre o tema, o economista francês Jean Baptiste Say, empregou a palavra “empreendedor” para dar ênfase a este ator da sociedade econômica, afirmando que:

“Um país bem estocado de comerciantes, fabricantes e agricultores inteligentes tem maior potencial de atingir prosperidade do que os países que se devotam basicamente à busca das artes e das ciências. [...] Os empreendedores organizam e canalizam os fatores de produção de tal modo a satisfazer as necessidades humanas”. (SAY, 1803, *apud* BARROSO, 2005, p.01)

Contudo, Say não definiu a figura do Empreendedor nem tampouco o distinguiu do empresário. Até os dias presentes ainda há uma grande dificuldade de se dar um conceito sobre empreendedorismo e a figura do empreendedor. Contudo, reconhece-se que, enquanto termo, a palavra empreendedor surgiu de um neologismo derivado do francês *entrepreneur*, que significa aquele que aproveitava as oportunidades de obter lucro assumindo os riscos inerentes à atividade (Filion, 1997).

Na corrente mais moderna dos estudos sobre empreendedorismo no século XX, o economista Joseph Schumpeter (1883-1950) definiu o conceito de empreendedor como sendo uma pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.

No entendimento de Schumpeter (2005), o empreendedor é o personagem principal nas mudanças constantes no capitalismo, tornando obsoletas as estruturas tecnológicas e criando novas. É o que ele chama de “destruição criativa”. Assim, a força motriz por trás do progresso econômico é a inovação, onde esta funciona como uma permanente fonte destruidora – a “destruição criativa”. Sem ela, não há riquezas. E ao empreendedor é depositada a missão de realizar estas inovações que vão fazer andar o sistema capitalista.

Schumpeter (2005) ensina que toda vantagem competitiva é temporária. Um novo produto, um novo processo ou uma nova estratégia deverão destruir a ordem vigente. E o papel do empreendedor é ser o grande condutor desta destruição. Para este autor, o homem torna-se empreendedor por um ou mais de três motivos: para construir seu próprio reino; para exercer sua inocência; pelo prazer de comandar.

O empreendedor mais se parece com o construtor da realidade a partir da coragem de enfrentar desafios calculados. Seguindo esta linha de pensamento, Felipe (1996, *apud* POMBO, 2005) defende a idéia que o empreendedor busca a

independência motivado pela auto-realização e pelo desejo de assumir responsabilidades, propondo idéias criativas seguidas de ação.

Para o pesquisador brasileiro Fernando Dolabela (2002), o termo empreendedor ganha um conceito mais amplo, em coerência com as linhas de abordagem mais respeitadas na atualidade. Para este autor, o empreendedor pode ser reconhecido pela sua forma de ser – chamado por Filion (2004) de saber-ser – não na atividade que exerce.

Desta forma, Dolabela exorta que o entendimento do termo empreendedor deve englobar toda pessoa que possua características inerentes ao ato de empreendedor, como ter iniciativa, buscar autonomia, possuir autoconfiança e uma forte necessidade de realizar, ser criativa, possuir internalidade, entre diferentes características ligadas ao empreendedorismo.

Outro grande expoente nas pesquisas sobre empreendedorismo é o canadense Louis Jacques Filion. Formulador da Teoria Visionária (1993), este pesquisador conceitua o empreendedor como uma pessoa imaginativa, e afirma que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios.

“O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor [...]. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (Filion, 1999, p.19).

O autor filia-se a este entendimento por reconhecer nele os pressupostos mais aceitos na atualidade sobre o tema em questão. A seguir, passa a seção a tratar da discussão sobre como se dá o surgimento dos empreendedores.

### **2.1.3 – Como surgem os Empreendedores**

Ainda se discute se o empreendedor nasce ou se pode ter uma formação que o leve a adquirir os requisitos necessários à empreender (DOLABELA, 2002). Apesar destas discussões, já faz parte do senso comum que o empreendedor pode ser formado.



Para tanto, algumas características inerentes ao empreendedorismo – e que existem em todo ser humano – tem que serem aplicadas. Como antes destacado, Dolabela afirma que estas características são a Iniciativa, a Autonomia, a autoconfiança, o otimismo, a necessidade de realizar, o comprometimento com o que faz, a persistência, a criatividade, a alta capacidade de trabalho, a liderança, a capacidade de assumir riscos moderados e a internalidade (DOLABELA, 2002).

Estudo conduzido por Blanchflower e Oswald (1998) buscou analisar a correlação entre a probabilidade de ser um empreendedor quando adulto através de testes psicológicos na infância. Concluíram estes autores que, dentro das limitações do testes, características psicológicas da infância não são determinantes para tornar alguém empreendedor.

Buscando contribuir para o entendimento das diferenças culturais através dos países, Cowling (2000) mostrou que existem significantes diferenças no que se refere a quem se torna um empreendedor no contexto de um país para outro. Idade, sexo ou nível educacional influenciam mais ou menos, dependendo da realidade nacional.

Na Escola do Comportamento Organizacional, uma contribuição de destaque para os estudos do empreendedorismo foi a dada pelo psicólogo americano David McClelland, através do seu Modelo das Necessidades Adquiridas (Soto, 2002). Este professor de Harvard manteve pesquisas nos anos 60, onde retomou estudos iniciados por Max Weber (que apontava a correlação entre cultura, religião, história e desenvolvimento econômico) trazendo também a ótica aplicada por Maslow na sua Hierarquia das Necessidades.

Assim, ensina McClelland (1972) que quando uma necessidade é muito forte, ela impulsiona a pessoa a se comprometer com o trabalho para satisfazê-la. Sua teoria se baseia na observação que certas pessoas têm características e comportamentos que os diferenciam dos demais. Esses comportamentos ele dividiu em três necessidades: Necessidade de Realização; Necessidade de Afiliação e Necessidade de Poder. Ele e seus associados propuseram que essas três necessidades específicas as pessoas adquirem ou aprendem a partir da família, dos amigos, do meio social onde está inserido, entre outros.

Desta feita, McClelland identifica que os empreendedores tem muito forte dentro de si a Necessidade de Realização. São pessoas motivadas por alcançar

objetivos, analisando fatores de risco dos negócios e monitorando o seu êxito. Ainda afirma o autor que quanto mais uma sociedade valorizar o ato de empreender, maior será o número de pessoas que buscarão a atividade empreendedora.

Dentro desta linha de pensamento que entende que empreendedor pode ser formado e que o meio onde ele está inserido há de influir substancialmente para ele exercer este papel, passa a seção a seguir a tratar dos aspectos ligados à cultura.

## **2.2 Cultura**

### **2.2.1 – A Cultura Nacional: definição de um povo**

Mais afeito ao campo da Sociologia, da Antropologia, entre outras Ciências Sociais, os estudos sobre cultura têm ganhado grande relevância para o campo da Administração. Diversos dos mais relevantes autores, não só no Brasil como no mundo, tem se debruçado sobre o universo da Cultura (BARROS e PRATES, 1996). Mas, afinal, o que é cultura?

A palavra Cultura nasce do latim *colere* que significa cultivar. Os romanos na Antiguidade foram os primeiros a usar a palavra no sentido de descrever a educação aprimorada de uma pessoa (BRUMES, 2006).

Para Ferreira (2004), cultura é um amplo conjunto de códigos e padrões que controlam o homem, individual e coletivamente, e que aparecem em quase todos os aspectos da vida.

A cultura talvez seja a maior invenção do homem. A sociedade humana é movida por determinados regramentos comuns que servem para organizar sua vida e atender suas necessidades, como sobreviver, alimentar-se, defender-se, etc. Estas ações são fruto de um aprendizado latente e hereditário, geneticamente pré-determinado.

Contudo, a Cultura não é geneticamente pré-determinada. Para Barros e Prates (1996) as sociedades, enquanto agregados humanos, têm alguns princípios comuns que lhe dão organicidade e um padrão de relacionamento relativamente duradouro. Cada sociedade tem seu modo peculiar de fazer as coisas, passando de

geração em geração. Isto é o que se denomina de cultura, uma invenção social, ou seja, uma estrutura de significados socialmente estabelecida.

Não existem duas culturas iguais no mundo. Um simples beijo ou aperto de mão pode ser encarado de forma diferente, dependendo do significado daquela ação para a cultura de determinado povo (BRUMES, 2006).

Motta (1995) conceitua a variação cultural como fundamentalmente relacionada aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade em relação aos outros.

Já para Hofstede (1997), pesquisador que desenvolveu importantes estudos sobre as diferenças das culturas nacionais no comportamento organizacional, em sua obra *Culturas e Organizações*, conceitua que Cultura é a programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo ou categoria de pessoas, comparado a outros. Para o autor, a cultura de um país “não é uma combinação das características do ‘cidadão médio’ nem uma ‘personalidade modal’, é, entre outras coisas, um conjunto de reações prováveis de cidadãos que possuem uma programação mental comum” (p. 135).

Hofstede aponta na citada obra as limitações no nivelamento das diferenças nas culturas através das fronteiras nacionais, posto a nacionalidade não distinguir de maneira uniforme as características culturais das sociedades que a compõe. Diferenças étnicas, lingüísticas ou religiosas por vezes afastam fortemente determinados grupos dentro de uma mesma fronteira nacional, existindo daí a necessidade de se utilizar com prudência os estudos sobre diferenças entre a cultura nacional e os limites nacionais. Contudo, Hofstede argumenta que este constitui o único critério possível de classificação. Segundo o autor, é comum se generalizar as características coletivas dos cidadãos de diferentes países, como a afirmação de ser um determinado comportamento tipicamente americano, alemão ou japonês.

Se o presente estudo se propõe a contribuir para o entendimento sobre o advento dos novos empreendedores estrangeiros que investem no Brasil, precisa este se debruçar no entendimento dos traços culturais desses empreendedores para buscar compreender as características trazidas de suas origens e que são aplicadas no contexto brasileiro. Contudo, antes, se traz o questionamento: qual a relevância da cultura no cômputo da maneira de empreender por estrangeiros?

Rodrigues e Duarte (1997) questionam sobre o porquê do entendimento da cultura local/nacional ser importante, apontando que a concepção de cultura

nacional é representada pelos traços mais comuns e gerais da cultura de um país e que são expressos pelos valores e comportamentos de pessoas ou grupos em organizações ou em atividades de colaboração internacional.

Respeitando os limites territoriais como balizadores dos estudos sobre cultura nacional, muitos trabalhos têm sido desenvolvidos para entender os aspectos das culturas nacionais no mundo dos negócios (HOFSTEDE, 1997; MOTTA E CALDAS, 1997; BARROS E PRATES, 1996). São inúmeros os casos estudados, principalmente na área gerencial, sendo os aspectos culturais sob a ótica do empreendedorismo uma vertente bem mais recente (BUSENITZ e LAU, 1997).

### 2.2.2. Cultura na Perspectiva de Hofstede

Reconhecido como um importante pilar dos estudos das diversidades culturais no campo das organizações (RODRIGUES e DUARTE, 1997), os estudos de Geert Hofstede mostraram uma grande relevância da cultura na explicação das diferenças das atitudes e valores em relação ao trabalho (MOTTA, 1995).

Muitos estudos no campo do entendimento das diferenças culturais entre os povos tiveram como base as contribuições de Hofstede e sua pesquisa sobre a relatividade das culturas nacionais, realizada em dezenas de países. Hofstede (1997), ao completar seus estudos – onde pesquisou 160 mil pessoas que trabalhavam para a IBM – apontou originalmente um total de quatro dimensões que diferenciavam as culturas nacionais.

a) **Distância do Poder:** a primeira das dimensões apontadas por Hofstede nos seus estudos sobre a relatividade das culturas nacionais é a distância do poder ou distância hierárquica. Trata esta dimensão do grau de desigualdade de poder entre pessoas de um mesmo país e como este povo aceita esta distribuição de poder.

Segundo o autor, qualquer dos países estudados apresentaram diferenças de poder entre seus habitantes, contudo esta características encontrava-se mais presentes em uns do que em outros países. Esta diferença ele chamou de “índice de distância hierárquica”.

Tabela 1 – Índice de Distância Hierárquica (IDH) em cinquenta países e três regiões

Ordem	País	Índice	Ordem	País	Índice
1	Malásia	104	28	Coréia do Sul	60
2	Guatemala	95	29	Irã	58
3	Panamá	95	30	Taiwan	58
4	Filipinas	94	31	Espanha	57
5	México	81	32	Paquistão	55
6	Venezuela	81	33	Japão	54
7	Países Árabes	80	34	Itália	50
8	Equador	78	35	Argentina	49
9	Indonésia	78	36	África do Sul	49
10	Índia	77	37	Jamaica	45
11	Oeste Africano	77	38	EUA	40
12	Iugoslávia	76	39	Canadá	39
13	Cingapura	74	40	Holanda	38
14	Brasil	69	41	Austrália	36
15	França	68	42	Costa Rica	35
16	Hong Kong	68	43	Alemanha	35
17	Colômbia	67	44	Grã-Bretanha	35
18	El Salvador	66	45	Suíça	34
19	Turquia	66	46	Finlândia	33
20	Bélgica	65	47	Noruega	31
21	Leste Africano	64	48	Suécia	31
22	Peru	64	49	Irlanda	28
23	Tailândia	64	50	Nova Zelândia	22
24	Chile	63	51	Dinamarca	18
25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguai	61	53	Áustria	11
27	Grécia	60			

Fonte: Hofstede, 1997

Para Hofstede (1997) o conceito de distância de poder está relacionado em como as pessoas acreditam que o poder e o status estão distribuídos, e como essa

medida de grau de aceitação, por parte daqueles que tem menos poder. Assim, este sistema mede a partir daqueles que tem menos poder, diferente de outras abordagens do tema, que consideram a repartição do poder a partir daqueles que tem mais poder.

b) **Individualismo e Coletivismo:** a segunda das quatro dimensões trata das características que fazem de um povo mais individualista ou mais coletivista:

“o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, ao contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável” (HOFSTEDE, 1997, p. 69).

Assim, as pesquisas de Hofstede chegaram as conclusões apontadas na tabela 2:

**Tabela 2 – Índice de Individualismo (IDV) em cinquenta países e três regiões**

<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>	<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
<b>1</b>	EUA	91	<b>28</b>	Turquia	37
<b>2</b>	Austrália	90	<b>29</b>	Uruguai	36
<b>3</b>	Grã-Bretanha	89	<b>30</b>	Grécia	35
<b>4</b>	Canadá	80	<b>31</b>	Filipinas	32
<b>5</b>	Países Baixos	80	<b>32</b>	México	30
<b>6</b>	Nova Zelândia	79	<b>33</b>	Oeste Africano	27
<b>7</b>	Itália	76	<b>34</b>	Iugoslávia	27
<b>8</b>	Bélgica	75	<b>35</b>	Portugal	27
<b>9</b>	Dinamarca	74	<b>36</b>	Malásia	26
<b>10</b>	Suécia	71	<b>37</b>	Hong Kong	25
<b>11</b>	França	71	<b>38</b>	Chile	23
<b>12</b>	Irlanda	70	<b>39</b>	Leste Africano	20
<b>13</b>	Noruega	69	<b>40</b>	Cingapura	20
<b>14</b>	Suíça	68	<b>41</b>	Tailândia	20
<b>15</b>	Alemanha	67	<b>42</b>	El Salvador	19
<b>16</b>	África do Sul	65	<b>43</b>	Coréia do Sul	18
<b>17</b>	Finlândia	63	<b>44</b>	Taiwan	17

18	Áustria	55	45	Peru	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	Espanha	51	47	Paquistão	14
21	Índia	48	48	Indonésia	14
22	Japão	46	49	Colômbia	13
23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Irã	41	51	Panamá	11
25	Jamaica	39	52	Equador	8
26	Brasil	38	53	Guatemala	6
27	Países Árabes	38			

Fonte: Hofstede, 1997

Para medir o nível de individualismo-coletivismo de uma sociedade, Hofstede considerou como fatores na sua pesquisa, do lado Individualista, o tempo pessoal, a liberdade e o desafio. Já pelo lado coletivista ele preocupou-se em entender a formação, as condições de trabalho e utilização de competências.

Uma das conclusões de Hofstede na dimensão do Individualismo x coletivismo é que existe uma forte distinção entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento. Os primeiros são mais individualistas (como os Estados Unidos, a Grã-Bretanha e a Itália) e tem fortemente arraigado na sua sociedade valores ligados aos três primeiros fatores da pesquisa (tempo pessoal, liberdade, desafio). Já os países mais coletivistas (entre eles a Guatemala, o Equador e a Venezuela) caracterizam-se pelo fatores da formação – ter oportunidade de aprender no trabalho – condições de trabalho e utilização de suas competências.

c) **Masculinidade e Feminilidade:** na dimensão que trata da masculinidade e da feminilidade, confrontam-se as sociedades com características mais masculinas, onde os papéis são claramente diferenciados, das sociedades com características mais femininas, onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem, sem distinção entre homens e mulheres.

Não se trata simplesmente do número de mulheres que trabalham fora de casa ou daquelas sociedades em que a mulher vive para a família em trabalhos domésticos. Contudo, o estudo demonstrou que em muitas sociedades em que a

mulher ocupa cargos executivos elas apresentam valores mais masculinos, como a assertividade, a competitividade e o crescimento da carreira.

**Tabela 3 – Índice de Masculinidade (IMAS) para cinquenta países e três regiões**

<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>	<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
1	Japão	95	28	Singapura	48
2	Áustria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30	Indonésia	46
4	Itália	70	31	Leste Africano	46
5	Suíça	70	32	Turquia	45
6	México	69	33	Taiwan	45
7	Irlanda	68	34	Panamá	44
8	Jamaica	68	35	Irã	43
9	Grã-Bretanha	66	36	França	43
10	Alemanha	66	37	Espanha	42
11	Filipinas	64	38	Peru	42
12	Colômbia	64	39	Oeste Africano	41
13	África do Sul	63	40	El Salvador	40
14	Equador	63	41	Coréia do Sul	39
15	EUA	62	42	Uruguai	38
16	Austrália	61	43	Guatemala	37
17	Nova Zelândia	58	44	Tailândia	34
18	Grécia	57	45	Portugal	31
19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20	Argentina	56	47	Finlândia	26
21	Índia	56	48	Iugoslávia	21
22	Bélgica	54	49	Costa Rica	21
23	Países Árabes	53	50	Dinamarca	16
24	Canadá	52	51	Países Baixos	14
25	Malásia	50	52	Noruega	8
26	Paquistão	50	53	Suécia	5
27	Brasil	49			

Fonte: Hofstede, 1997



Assim, as sociedades mais masculinas, como a Áustria, a Suíça e o México, tem arraigado nos seus valores a carreira, altos salários, o reconhecimento pelo bom trabalho e o desafio. A tendência é valorizarem a importância da pessoa na organização.

d) **Controle da Incerteza:** já o controle da incerteza, dimensão que mede o nível de tolerância de uma sociedade quanto às situações desconhecidas ou incertas, estimando quanto um povo procura evitar as situações ambíguas. É uma dimensão que está diretamente ligada à ansiedade e ao stress.

**Tabela 4 – Índice de Controle da Incerteza (ICI) para cinquenta países e três regiões**

<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>	<b>Ordem</b>	<b>País</b>	<b>Índice</b>
<b>1</b>	Grécia	112	<b>28</b>	Equador	67
<b>2</b>	Portugal	104	<b>29</b>	Alemanha	65
<b>3</b>	Guatemala	101	<b>30</b>	Tailândia	64
<b>4</b>	Uruguai	100	<b>31</b>	Irã	59
<b>5</b>	Bélgica	94	<b>32</b>	Finlândia	59
<b>6</b>	El Salvador	94	<b>33</b>	Suíça	58
<b>7</b>	Japão	92	<b>34</b>	Oeste da África	54
<b>8</b>	Iugoslávia	88	<b>35</b>	Países Baixos	53
<b>9</b>	Peru	87	<b>36</b>	Leste da África	52
<b>10</b>	França	86	<b>37</b>	Austrália	51
<b>11</b>	Chile	86	<b>38</b>	Noruega	50
<b>12</b>	Espanha	86	<b>39</b>	África do Sul	49
<b>13</b>	Costa Rica	86	<b>40</b>	Nova Zelândia	49
<b>14</b>	Panamá	86	<b>41</b>	Indonésia	48
<b>15</b>	Argentina	86	<b>42</b>	Canadá	48
<b>16</b>	Turquia	85	<b>43</b>	EUA	46
<b>17</b>	Coréia do Sul	85	<b>44</b>	Filipinas	44
<b>18</b>	México	82	<b>45</b>	Índia	40
<b>19</b>	Israel	81	<b>46</b>	Malásia	36
<b>20</b>	Colômbia	80	<b>47</b>	Grã-Bretanha	35
<b>21</b>	Venezuela	76	<b>48</b>	Irlanda	35

<b>22</b>	Brasil	76	<b>49</b>	Hong Kong	29
<b>23</b>	Itália	75	<b>50</b>	Suécia	29
<b>24</b>	Paquistão	70	<b>51</b>	Dinamarca	23
<b>25</b>	Áustria	70	<b>52</b>	Jamaica	13
<b>26</b>	Taiwan	69	<b>53</b>	Singapura	8
<b>27</b>	Países Árabes	68			

Fonte: Hofstede, 1997

Hofstede observou que as diversas sociedades desenvolvem três mecanismos para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. A primeira busca lidar com as incertezas advindas da natureza. Já as leis procuram domar as incertezas dos comportamentos humanos, regrando a vida social. E as religiões serviriam como elo com aquele que domina o futuro e ajuda no ato de aceitar as incertezas, prometendo uma vida após a morte ou a vitória sobre os inimigos.

Desta feita, a ênfase que cada povo dá a um desses mecanismos ajuda a entender esse traço cultural. Daí se extrai que países com graus parecidos podem se comportar de forma diferente, como lembra Tanure (2005) no caso de Portugal (104) e Japão (92): o primeiro busca o controle das incertezas através da positivação dos comportamentos sociais, enquanto o Japão busca a inovação tecnológica para enfrentar as ameaças futuras.

Estas quatro dimensões dos estudos de Hofstede (1997) apontam características comuns às culturas de diversos países, incluindo a brasileira, podendo, a partir destes dados, ser desenhado um mapa de traços culturais inerentes a um povo.

Hofstede (1997) ainda acrescentou aos seus estudos uma quinta dimensão, chamada de Orientação de longo prazo, aproveitando estudos realizados no Oriente pelo pesquisador canadense Michael Bond. Destes estudos, denominados CVS – *Chinese Value Survey* – Hofstede depreendeu uma visão mais oriental, dentro dos valores culturais presentes em países como a China, a Índia, Taiwan, Tailândia e Japão.

Esta dimensão de Hofstede não foi considerada no presente estudo, visto diversos trabalhos mais recentes entrarem em colisão com as conclusões de Hofstede em relação ao Brasil, que foi considerado um dos países mais orientados a longo prazo (o sexto entre os vinte e três pesquisados). Ao contrário de Hofstede, a

cultura do povo brasileiro é de desprezar o futuro distante, vivendo o presente e no máximo o futuro imediato, pois, como diz o ditado popular, o “futuro a Deus pertence!”.

Assim, tratará a presente dissertação das quatro iniciais dimensões de Hofstede. Destas pode-se afirmar que o Brasil, em relação às dimensões culturais tem:

a) Distância do Poder: na distância hierárquica, o Brasil apresenta fortes traços de um país com alta distância em sua sociedade, encontrando-se na 14<sup>o</sup> posição entre os 53 países e regiões estudados. Este fato se dá principalmente pela herança de uma sociedade de passado escravocrata, fortemente hierarquizada e pseudo-aristocrática. Trata-se de um dos mais fortes traços da cultura brasileira, que pesquisado por Hofstede encontra defesa nas obras de diversos sociólogos e antropólogos, entre outros estudiosos, com destaque às obras de DaMatta (1986), Ribeiro (2006), Motta e Caldas (1997), Barros e Prates (1996), Caldas e Woods (1999), como será explanado mais à frente.

b) Individualismo e coletivismo: o Brasil encontra-se no meio termo, com uma pontuação que o fez alcançar o 26<sup>o</sup> lugar, empatado com as sociedades que formam os Países Árabes. Assim, pode-se extrair da pesquisa de Hofstede que o povo brasileiro não é nem tanto individualista, e está longe de ser uma das mais coletivistas do mundo, mostrando estes estudos uma forte coerência com traços da cultura brasileira que serão melhor explanados no capítulo seguinte.

c) Também apresenta características equilibradas no que tange os traços da Masculinidade x Feminilidade, mais uma vez pontuando na média dos países pesquisados (27<sup>o</sup> lugar). Basta se examinar o cotidiano das organizações brasileiras para que possamos identificar nas empresas tanto valores masculinos, como a busca por promoção e valorização do dinheiro, quanto características femininas, como o nosso pacifismo, reconhecido internacionalmente como um povo que tem aversão a soluções violentas.

d) Controle da incerteza: nossa sociedade também é propensa a evitar a incerteza, sem ser também uma característica forte, colocando-se na escala de Hofstede na posição 21 de 53 países.

Assim como a sociedade brasileira, outras sociedades apresentam suas características peculiares dentro das dimensões de Hofstede. A proposta do

presente trabalho busca, em primeiro lugar, compreender quais dimensões culturais são originárias nos empreendedores estrangeiros no estado do RN nos casos selecionados.

A partir deste entendimento, a pesquisa se voltará na análise de qual é a influência da cultura brasileira sobre as práticas de gestão de negócios destes empreendedores estrangeiros que vêm ao estado do Rio Grande do Norte gerar novos negócios.

Portanto, este trabalho busca contextualizar o empreendedor estrangeiro – e as suas heranças/dimensões culturais – dentro do contexto da cultura brasileira, destacando o seu comportamento frente às características peculiares do povo brasileiro.

Para isto, é imprescindível contextualizar Cultura Brasileira no presente estudo. É o que se faz à partir da próxima seção.

### 2.2.3 Cultura Brasileira

Muitos autores apontam um estilo brasileiro de administrar (MOTTA E CALDAS, 1997; BARROS E PRATES, 1996; CALDAS E WOODS, 1999). Ele é único e original, criado e transformado por nossos dirigentes envolvidos no desafio cotidiano de administrar (BARROS E PRATES, 1996).

Essa maneira própria de administrar está diretamente ligada aos traços culturais formados no seio da nossa sociedade. Edgar Schein (1987, apud FREITAS, 1997) conceitua que culturas nacionais, sub-culturas, assim como culturas organizacionais, são todas formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos de uma sociedade. Freitas (1997), tratando de cultura organizacional, chega a afirmar que é possível delinear traços da cultura nacional na grande parte das organizações de um país.

Assim, entender a sociedade brasileira contribui para entender as organizações do Brasil. E a nossa jovem sociedade é mulata, é branca, é índia é mameluca, é preta e cafuza. Ela é híbrida desde o seu início, com heranças portuguesas, índias e negras (FREITAS, 1997).

É de se destacar que esta característica de miscigenação não é uma novidade para o povo colonizador português, posto ele mesmo ser fruto de uma verdadeira plasticidade social (CALDAS e WOODS, 1999), herdando traços de

culturas distintas. Portugal se formou entre a África e a Europa, em uma localização geográfica que prestigiava as invasões celtas, romanas ou a muçulmanas (FREITAS, 1997).

Este branco lusitano misturou-se em primeiro lugar com as nativas nuas das várias nações indígenas que habitavam o Brasil à época do povoamento branco. Eram em número de um milhão, mesmo número que habitava Portugal no início do século XVI. E o europeu que aqui chegava meio que se intoxicava sexualmente pelas mulheres que a eles se entregavam em troca de um pente ou um caco de espelho (FREYRE, 1966, *apud* CALDAS e WOODS, 1999).

Dessa relação nasceu o mameluco, primeiro protobrasileiro. Do negro trazido da África não só a força de trabalho foi herdada por aqui, como também muitas das características das várias regiões africanas. E, da junção deste preto com o europeu, nasceu o mulato, criado nas entranhas de uma nação que começava a nascer debaixo da democracia racial que dominava o Brasil (CALDAS e WOODS, 1999).

Deste caldeirão multicolorido e multifacetado nasceu a cultura brasileira, com sua forma e jeito próprio e diferente de todos os outros povos do mundo. Estes nossos traços comuns retratam as características gerais que são únicas e freqüentam a maioria dos brasileiros. São os traços brasileiros, que nas palavras de Freitas (1997) “representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro” (p. 39).

Autores como Freitas (1997), Caldas e Woods (1999) e Motta (1995) tabulam os traços da cultura brasileira para explicar o nosso povo. Distinguem-se muito pouco um autor do outro quando conceituam quais traços acreditam ser mais relevantes para descrever o brasileiro na sua essência, até porque a fonte de seus estudos são de autores comuns a todos, como Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Roberto DaMatta e Darcy Ribeiro.

Elegemos no presente estudo, a classificação dos cinco traços essenciais da cultura brasileiro ensinados por Caldas e Woods (1999). Atentou o pesquisador para estes traços como um mapa a guiar o trabalho, não o esgotando. Esta liberdade de escolha nasce da consciência de que, se não engloba todas as características presentes na cultura brasileira, estes cinco traços resumem com profundidade pelo menos aquelas características mais apontadas pelos estudiosos do assunto.

Estes cinco traços essenciais da cultura brasileira são o personalismo, a ambigüidade, a distância do poder, a plasticidade e formalismo.

a) Personalismo: entendem os autores ser personalismo a tendência do povo brasileiro a dar importância ao indivíduo em detrimento às necessidades da comunidade. É a característica do povo brasileiro ligada ao heterogêneo e ao desigual no tratamento social, onde a lei é para o cidadão anônimo, isolado e sem relações, pois o que importa é ter um bom padrinho.

“Para os amigos, tudo; para os inimigos, nada; para os indiferentes, a lei”. Esta expressão popular, atribuída ao político gaúcho Pinheiro Machado, de tão simples narrativa consegue exprimir com profundidade o sentimento incrustado no nosso povo referente ao personalismo.

Discorrendo sob o tema, Motta (2006) ensina que uma sociedade com o traço do Personalismo como a brasileira tem como características-chave as relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo, herança da sociedade escravocrata e patriarcal.

b) Ambigüidade: Já o traço da ambigüidade reporta ao meio termo, nem o certo nem o errado, muito pelo contrário. É o “jeitinho brasileiro”, usado como estratégia para suavizar as formas impessoais das relações humanas (DAMATTA, 1987, *apud* CALDAS e WOODS, 1999). Enquanto em muitas sociedades a possibilidade de existir um meio termo é repudiada pelo seu povo e pela lei, no Brasil, entre o “pode” e o “não pode” sempre se busca um caminho intermediário (FREITAS, 1997).

É uma forma especial de se resolver um problema, ou a solução criativa para uma emergência, que pode bem ser dentro ou à margem da lei (BARBOSA, 1992). É a esperteza, a malandragem, fruto do momento, do improvisado, do dúbio, do jeitinho. Nas palavras de DaMatta (p. 100, *apud* CALDAS e WOODS, 1999) “no Brasil não há simplesmente o pode e o não pode, há também o jeitinho”.

c) A distância do poder trata do traço cultural da sociedade brasileira herdada ainda do tempo do sistema escravocrata, onde a sociedade aceitava um sistema hierarquizante e pseudo-aristocrático. É a tendência de uma parte dos brasileiros de se achar especial, acima da lei, mostrando uma reação autoritária e excludente sempre que confrontado, contra uma outra porção, que aceita esta conduta dominante (CALDAS E WOODS, 1999).

Essa herança escravocrata faz com que hoje aja um distanciamento entre os diversos grupos sociais, existindo uma passividade e aceitação pelos grupos inferiores (FREITAS, 1997).

d) Plasticidade: no tocante ao traço da plasticidade, referem-se os autores ao forte traço autoritário – e ao mesmo tempo paternalista – que o colonizador europeu deixou de herança para a cultura brasileira. É o gosto pelo exótico, pela miscigenação. Nas palavras de Caldas e Woods “o forte traço de autoritarismo – e ao mesmo tempo de paternidade – do colonizador resultou no apego simultâneo ao protecionismo e à dependência” (1999, p. 34).

Esta plasticidade leva o brasileiro a nutrir uma postura de espectador, sempre na dependência de algo ou alguém que resolva e solucione os seus problemas. Daí advir o caráter aberto ao estrangeiro do brasileiro, sempre tendencioso a sobrevalorizar o que vem de fora.

e) Formalismo: por último, e com forte ligação com o traço da plasticidade, está o formalismo, a tendência do povo brasileiro em aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito (GUERREIRO RAMOS, 1966). Se por um lado o brasileiro é aberto a estrangeirismos, isto acontece mais na forma, não no conteúdo.

Citando Riggs, Guerreiro Ramos (1966) explica ser formalismo a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regula-la.

Em suma, é a prática distorcida de regras e ordenamentos de aceitação tácita pela sociedade, mostrando uma conduta concreta que difere das normas prescritas.

Estes cinco traços essenciais da cultura brasileira apontados por Caldas e Woods (1999) serviram de referência para buscar entender como os traços culturais influenciam nas práticas de gestão dos empreendedores estrangeiros que vêm ao estado do Rio Grande do Norte empreender.

O quadro a seguir aponta as dimensões culturais descritas por Hofstede (1997) e os traços culturais segundo Caldas e Woods (1999).

Quadro 1: Traços Culturais

HOFSTEDE (1997)	CALDAS E WOODS (1999)
Distância de Poder	Distância de Poder
Masculinidade e Feminilidade	Plasticidade
Individualismo e Coletivismo	Personalismo
Controle das Incertezas	Ambigüidade
	Formalismo

Fonte: Hofstede (1997) e Caldas e Woods (1999)

A próxima seção passa a tratar das práticas de gestão empresarial brasileira, segundo a classificação dada por Barros e Prates (1996).

## 2.3 Práticas de Gestão Empresarial

### 2.3.1 Uma Abordagem de Gestão Empresarial

Os estudos acerca de Gestão Empresarial é atualmente um dos campos com relativa popularidade nas comunidades acadêmicas e empresariais do Brasil, sendo um dos temas mais abordados em artigos e livros publicados (Mendonça, 2003).

O conceito de Gestão Empresarial convida a um entendimento da palavra gestão, que, segundo Ferreira (2004), quer dizer ato de gerir, gerência, administração, o que de *prima facie* mostra que gestão e administração são sinônimos.

Para Bateman e Snell (1998), Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais. A diferença entre bons e maus administradores está em lidar com estas pessoas e recursos de forma eficaz e eficiente. E, para isso, ele tem que realizar diversas ações dentro do ambiente organizacional, sendo as clássicas planejar, organizar, liderar e controlar.

Um interessante estudo foi conduzido por Barros e Prates (1996), que consistiu em caracterizar a cultura organizacional da empresa dentro dos traços



culturais brasileiros. Assim, esta pesquisa mostrou como estes traços culturais impactam e agem sobre os vários componentes do sistema de gestão: na formulação de estratégias empresariais, no processo decisório, no processo de liderança, no processo de coesão organizacional, na estrutura, no processo de inovação e mudanças e nos processos de motivação.

O presente estudo também averiguou como os traços culturais brasileiros influenciaram a forma de administrar as empresas pelos seus proprietários estrangeiros.

### 2.3.2 Gestão Empresarial vista sob a ótica das Dimensões Culturais

Uma obra de referência sobre como a Cultura influencia a Gestão Empresarial é o estudo realizado por Barros e Prates que originou a obra *O Estilo Brasileiro de Administrar*. Neste trabalho, os autores apontam que os traços da cultura nacional “estão intrinsecamente envolvidos nos vários processos de gestão” (p.105).

Norteando-se pelas conclusões de Hofstede quanto ao Brasil e comparando estes estudos com alguns outros países também estudado por aquele autor, Barros e Prates fizeram uma correlação entre o mundo das empresas e a cultura, mostrando os traços encontrados por Hofstede no estilo de gestão aplicado no nosso país.

Foi usado na presente pesquisa a compreensão das conclusões de Barros e Prates (1996) para entender as peculiaridades deste estilo próprio da nossa cultura. Isto posto, os principais pontos destacado pelos autores são:

a) Processo de Formulação das Estratégias: neste primeiro aspecto, diz os autores que as estratégias nas empresas brasileiras são formuladas pelo mais alto superior da organização, sem a participação dos funcionários em cargos inferiores, que aceitam isso de forma tranqüila e sem questionamentos. Fruto da forte característica da concentração de poder e do personalismo que tem a cultura do povo brasileiro, esta atitude se reflete nas empresas, espaço sociocultural que é uma dimensão mais profunda da cultura do Brasil.

Esta dependência dos inferiores hierárquicos também se justifica no traço cultural do personalismo, pois tudo gira em torno de uma única pessoa, o dono ou

diretor presidente da empresa. Esta faceta do personalismo lembra o ato de “pedir a benção” ao senhor de engenho, que tudo sabe e tudo pode.

Outro destaque é a característica do brasileiro de “aceitar com passividade a condição externa e reagir defensivamente” (BARROS e PRATES, 1996, p.77). Há de se destacar também o fato de que o povo brasileiro é muito imediatista, ou seja, no processo de formulação das estratégias se esquece o passado e se volta para o futuro iminente, um característica comum também ao povo americano, sendo ainda mais forte entre nós, pois na gestão empresarial o brasileiro vive uma sucessão de decisões para a sobrevivência, no conceito “o futuro a Deus pertence”.

b) Processo decisório: Também neste aspecto os traços culturais refletem-se no dia-a-dia das empresas. Questões como o personalismo e a concentração de poder são muito fortes no processo decisório, fruto da herança escravocrata da nossa cultura. Obedecer sem questionar o comando do superior hierárquico é muito forte na maneira de se inter-relacionar nas empresas, refletindo naquele ambiente o que é um forte valor por grande parte do povo brasileiro.

Como diz o ditado popular, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Segundo os autores, isto é válido dentro do ambiente das organizações brasileiras, reproduzindo-se ao longo da linha hierárquica. Nossa cultura é de concentração de poder e isso é aceito e replicado legitimamente, unindo os traços da distância de poder com o personalismo para apontar uma característica paternalista, de passividade por parte dos funcionários.

Os autores destacam a pesquisa feita com 1.167 executivos de diversos países participantes dos programas da INSEAD, elaborada por André Laurent e que em nosso país foi aplicada pelos autores com 2.500 executivos. Uma das perguntas formuladas era “É importante que o gerente tenha respostas precisas para a maioria das questões colocadas pelo subordinado sobre assuntos referentes ao seu trabalho?”

As respostas entre os respondentes dos países foram:

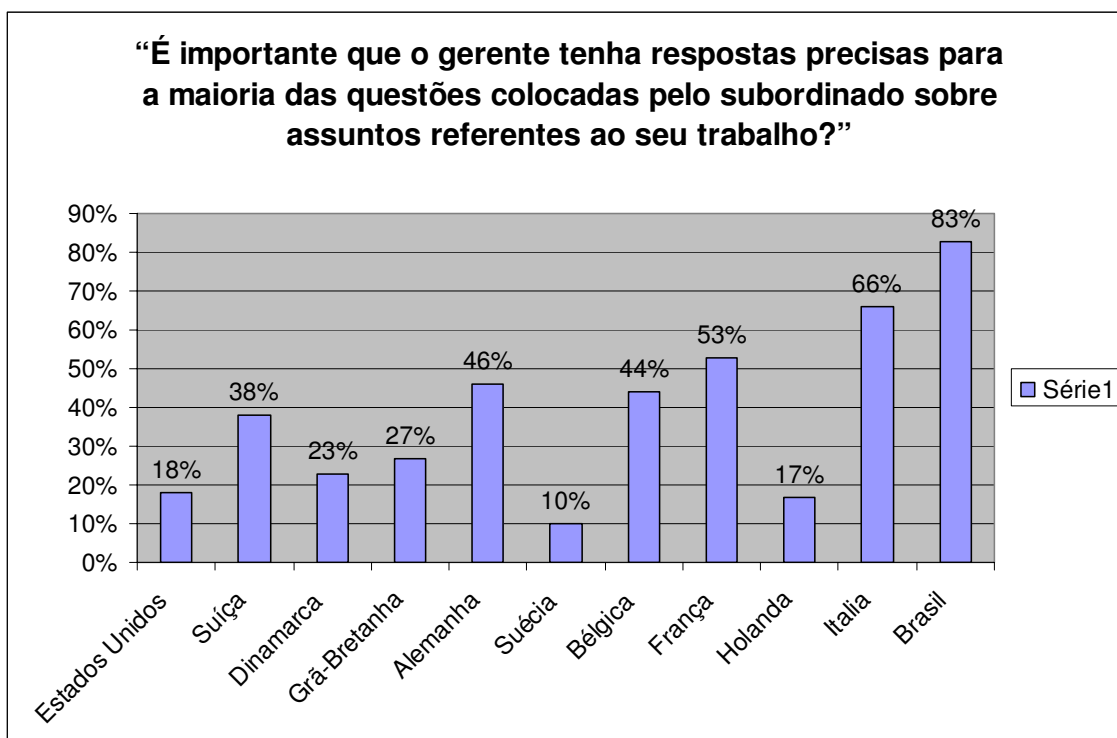


Figura 1: gráfico das respostas à pergunta “É importante que o gerente tenha respostas precisas para a maioria das questões colocadas pelo subordinado sobre assuntos referentes ao seu trabalho?”  
Fonte: Barros e Prates, 1996

A cultura brasileira, refletida na empresa, é de uma falta de confiança nos subalternos, percebida pelos líderes como preguiçosos e que não merecem confiança para assumirem responsabilidades, portanto, necessário é que se tenha total controle das decisões da empresa. Segundo os autores, outra leitura desta pergunta é que a grande maioria (83%) dos entrevistados brasileiros sentem-se poderosos e imprescindíveis, criando um círculo vicioso onde os liderados se mostram sempre inexperientes para tomarem decisões e os líderes concentram esse poder por não acreditar nos seus funcionários.

c) Processo de Liderança: aqui se faz fortemente presente os traços culturais da paternidade (plasticidade), personalismo e distância do poder. A pesquisa conduzida pelos autores com base nos estudos de Laurent mostra que a motivação maior dos executivos brasileiros é a conquista do poder, mais até do que atingir resultados. Isso foi medido através da pergunta “A maioria dos executivos parece ser motivada mais pela conquista do poder do que para atingir resultados”. As respostas, por países, foram:

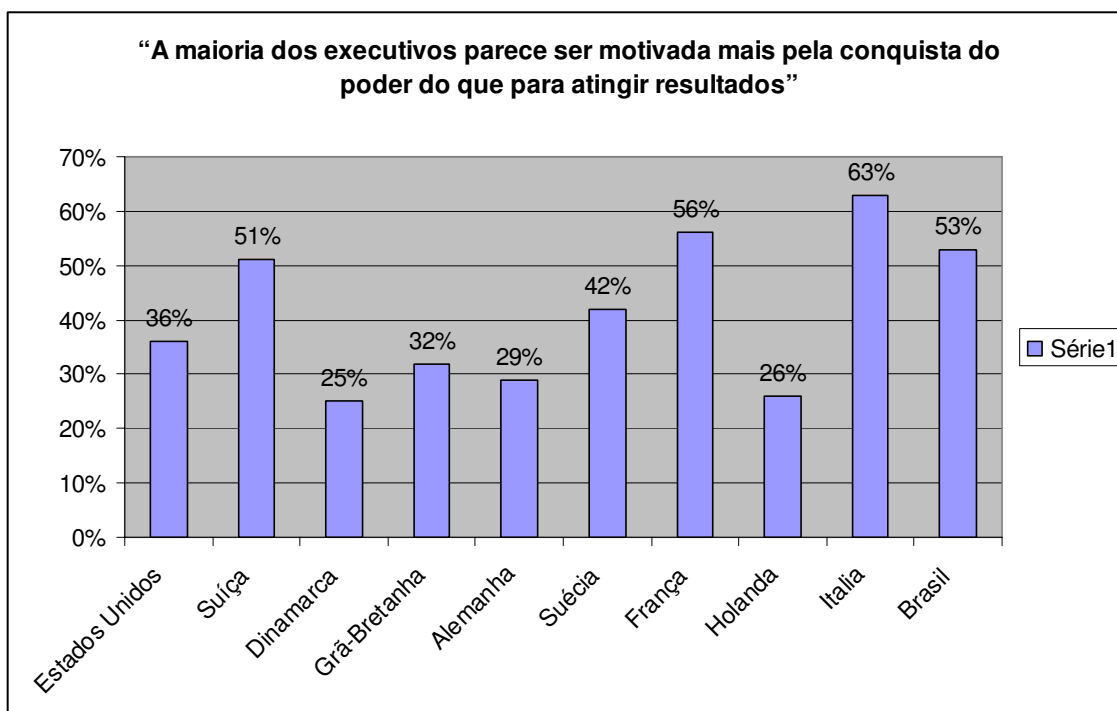


Figura 2: gráfico das respostas à pergunta “A maioria dos executivos parece ser motivada mais pela conquista do poder do que para atingir resultados”.  
Fonte: Barros e Prates, 1996

Como se depreende do resultado, os executivos brasileiros são um dos povos de mais alta motivação através do poder. Isso reflete nos processos de liderança, tornando o Brasil um país onde os relacionamentos acompanham as orientações familiares. As empresas brasileiras funcionam sob a liderança de um acionista ou administrador principal que, na maioria das vezes, a faz sob um presidencialismo forte, como destaca os autores. Isso faz com que a empresa seja confundida com a figura do seu principal dirigente.

Outro aspecto de destaque da liderança na gestão empresarial brasileira é que a legitimação do líder advém de uma lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia. É como se o capital de pessoas leais fosse do líder, independente dos interesses da empresa.

d) Processo de Coesão Organizacional: Os autores afirmam que todas as organizações precisam estabelecer processos que mantenha seus funcionários unidos em prol dos objetivos da empresa, canalizando esforços para sua missão.

No Brasil, as organizações estabelecem como processo a lealdade das pessoas, onde as relações pessoais são altamente valorizadas, favorecendo a liderança e gerando um clima de segurança e confiança. Este processo de coesão organizacional transparece dentro das empresas traços fortes da cultura nacional, como o paternalismo, a ambigüidade e a fuga de conflitos. Inclusive, na validação da pesquisa de Laurent feita na realidade brasileira pelos autores, a pergunta “A maior parte das organizações se portaria melhor se os conflitos pudessem ser definitivamente eliminados?”, não houve surpresas quando metade dos respondentes afirmaram que sim, sendo o país com maior quantidade de respondentes desta categoria entre os países pesquisados.

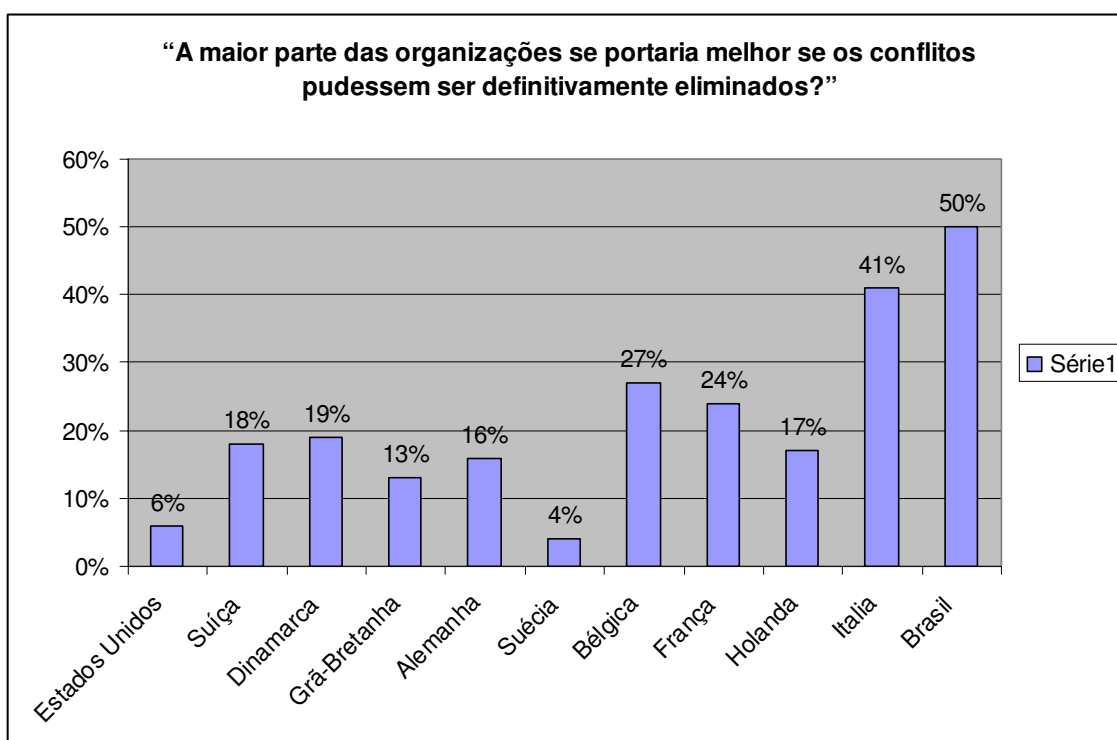


Figura 3: gráfico das respostas à pergunta “A maior parte das organizações se portaria melhor se os conflitos pudessem ser definitivamente eliminados?”

Fonte: Barros e Prates, 1996

Dentro do processo de coesão organizacional, os autores apontam uma preocupação com a Estrutura, ao afirmarem que os impactos da cultura na gestão empresarial desdobram-se na estrutura da própria organização, como uma alternativa para os problemas de coordenação de atividades e esforços dos colaboradores dentro das empresas.

Mais uma vez o ambiente social das empresas refletem as características presentes no povo brasileiro como um todo. Aqui, dá-se especial valor à distância hierárquica – também chamada por Caldas e Woods (1999) e Hofstede (1997) como distância de poder – ou seja, pela estrutura hierarquizada e bem definida, onde cada um sabe quem é seu superior hierárquico. Quando confrontados na pesquisa realizada por Barros e Prates (1996), a quantidade de executivos brasileiros que responderam afirmativamente à questão “Uma estrutura hierárquica é necessária principalmente para saber quem tem autoridade sobre quem?” foram numa proporção de 2 para 1:

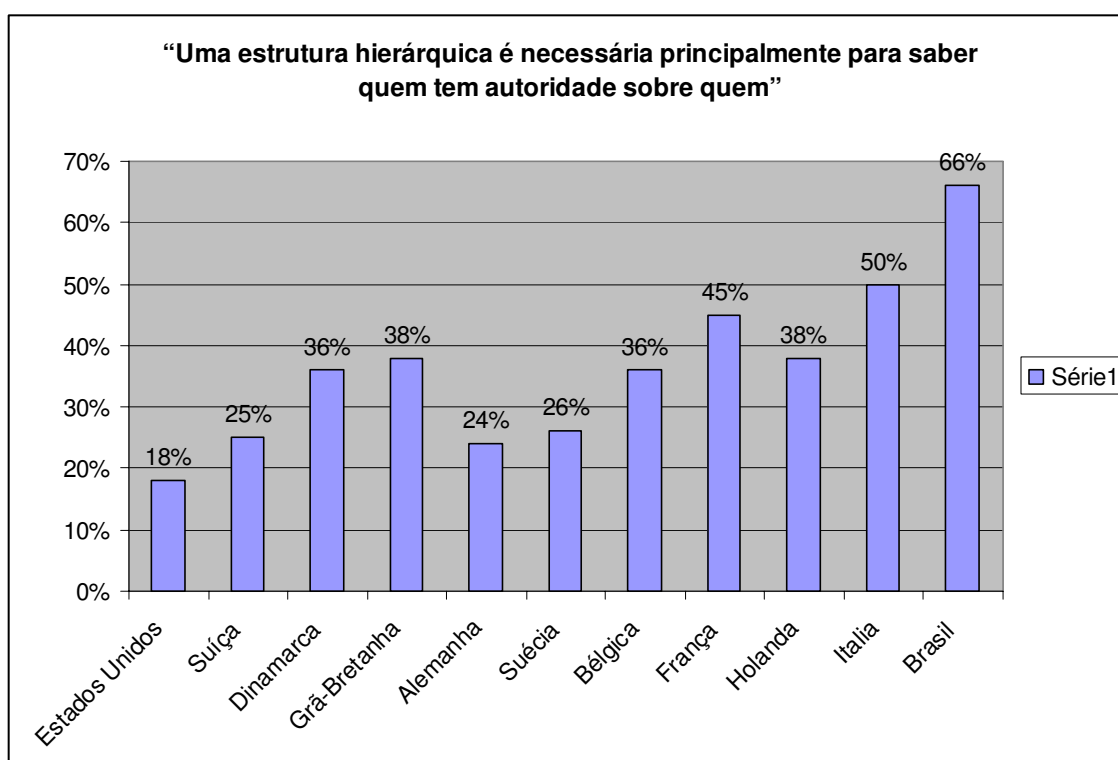


Figura 4: gráfico das respostas à pergunta “Uma estrutura hierárquica é necessária principalmente para saber quem tem autoridade sobre quem?”

Fonte: Barros e Prates, 1996

Como se pode concluir das respostas acima, países como Brasil, França e Itália têm suas organizações baseadas na estrutura hierarquizada, em que “o formalismo é reforçado pelo poder da hierarquia, e cujo modelo de estrutura organizacional é piramidal” (Barros e Prates, 1996, p.96).

f) Processo de Inovação e Mudança: em nosso país, cujas características culturais são do “ser” – mais doloroso aos processos de mudanças que as culturas do “fazer” (Barros e Prates, 1996) – alguns traços culturais se destacam nos processos de inovação e mudança, como o evitar conflitos, a flexibilidade (ou ambigüidade, o “jeitinho brasileiro”), e a impunidade, tão presente nos dias de hoje.

Aqui no Brasil, afirmam os autores, não é raro encontrar pessoas com idéias inovadoras, mas que não irão expô-las se não houver recomendação explícita do seu superior. O ambiente não favorece a diversificação, o diferente, o inédito.

Destacam ainda os autores que em um nível estratégico “grande parte das empresas brasileiras tem se concentrado em investimentos de baixo risco ou em seu adiamento constante, na busca de condições cada vez mais seguras, na pouca predisposição à inovação” (BARROS e PRATES, 1996, p.99).

Abaixo encontra-se o quadro 2, que aponta como se dá o processo de inovação e mudança em quatro países do mundo, entre eles o Brasil.

**Quadro 2: Processo de inovação e mudança**

	Tipo de mudança	Estímulo principal
Brasil	Manutenção	Casuístico e de fora para dentro
Japão	Evolutiva	Sistemático e de dentro para fora
EUA	Revolutiva	Casuístico e de dentro para fora

França	Manutenção	Sistemático e de dentro para fora
--------	------------	-----------------------------------

Fonte: Barros e Prates (1996)

g) Processo de Motivação: os autores delineiam os estudos de Hofstede (1997) quanto à Masculinidade e Feminilidade para mostrar estas características podem transparecer os valores cultivados no processo de motivação de seu povo.

Quando uma sociedade é muito Masculina, como a japonesa e a suíça, (HOFSTEDE, 1997) valores se contrapõe com sociedades mais Femininas, como a francesa e a brasileira, que dá mais valor a um ambiente solidário e à segurança.

Outros fatores motivacionais podem ser destacados no Brasil, como a participação nos processos de decisão. Apesar de nossa cultura ser de concentração de poder e de falta de confiança dos chefes nos seus liderados, quando estes se envolvem nos processos decisórios pode gerar ambiente que leva ao reconhecimento ou ao estímulo.

Quanto à mobilidade das pessoas no trabalho, o Brasil se apresenta de maneira diferente que de outras sociedades, como a americana. Nos Estados Unidos a motivação se dá na troca de empresas e na busca da rápida ascensão profissional. Já por aqui o que se constata são funcionários com muito tempo nas empresas, não por reconhecimento da capacidade e sabedoria destes – como na sociedade japonesa – mas sim porque se vê neste funcionário uma “via de acesso às pessoas, às vezes até em contraste com sua baixa competência funcional” (p. 103).

Outro ponto destacado por Barros e Prates (1996) é que a motivação também é afetada pela maneira como as sociedades estabelecem um compromisso entre a vida profissional e a vida privada. Como exemplo, os autores explicam que os franceses enxergam claramente a divisão entre a vida privada e a profissional, motivando-se mais quando esta não avança sobre aquela. Ou seja, ele se sente mais comprometido e motivado com a carreira quando isto acontece.

Estas e outras características motivacionais os autores apresentam no resumo do quadro 3. Nele encontra-se os principais fatores de estímulo nas



organizações, como se dá as questões ligadas à mobilidade da carreira profissional, a relação da vida profissional com a vida social e a valorização da idade do profissional. Desta feita são comparados cinco países, dentre eles o Brasil.

**Quadro 3: Características Motivacionais**

	Fator de Estímulo	Fonte de Controle	Mobilidade de carreira	Relação da vida profissional e social	Valorização do perfil etário
Brasil	Segurança, rede de relações	Externo	Baixa, entre empresas	Baixa diferenciação	Jovem
EUA	Remuneração e resultados de curto prazo	Interno	Alta, entre empresas	Alta diferenciação	Jovem
França	Segurança e rede de relações	Externo		Alta diferenciação	
Alemanha	Responsabilidade própria no cumprimento de uma tarefa	Interno	Baixa, entre empresas	Alta diferenciação	
Japão	Melhoria da empresa	Interno	Baixa entre empresas e grande dentro da empresa	Baixa diferenciação	Maduro

Fonte: Barros e Prates (1996)

Encontram-se, assim, reunidas as principais práticas de negócios das empresas brasileiras, segundo Barros e Prates (1996). Unindo-se às já expostas dimensões culturais de Hofstede (1996) e aos traços da cultura brasileira ensinados por Caldas e Woods (1999), delimita-se o campo de estudo desta pesquisa, passando o capítulo seguinte a tratar dos procedimentos metodológicos que foram eleitos no presente estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item serão descritos os procedimentos metodológicos aplicados no presente estudo.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Vergara (2004) apresenta uma variedade de classificações de tipos de pesquisas, conforme critérios adotados pelos estudiosos. A autora propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Seguindo estes critérios, quanto aos fins, pode-se classificar este estudo como exploratório e descritivo. Entende Gil (2002, p.41) terem pesquisas exploratórias “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Já sob o aspecto descritivo, defende o mesmo autor que a pesquisa tem como objetivo primordial a descrição de determinadas populações ou fenômenos. É tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos, conforme Vergara (2004).

Nesta linha, Vergara (2004) ensina que quanto aos meios, o tipo de pesquisa poderá ser um estudo de caso. E o que é um estudo de caso? O estudo de caso consiste num profundo e exaustivo estudo de um ou pouco objetos, de forma a trazer um profundo conhecimento sobre o objeto estudado (GIL, 2002).

Nas palavras de Vergara (2004, p.49), estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Muitos estudos de caso têm sido utilizados no campo das pesquisas sociais, por diferentes propósitos, conforme cita Gil (2002):

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e

- e) explicar variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

### **3.2 Instrumento de Pesquisa**

Ensina Silva e Menezes (2001) que a definição do instrumento de coleta de dados da pesquisa irá depender das metas que se busca alcançar com a pesquisa, bem como o universo a ser pesquisado.

No caso presente, tratando-se de um estudo de caso, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada com roteiro elaborado pelo próprio pesquisador. Para Marconi e Lakatos (2002) a entrevista estruturada é aquela em que o pesquisador segue um roteiro previamente elaborado.

Os mesmo autores citam vantagens que justificam o uso da entrevista:

- a) pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados;
- b) fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever;
- c) há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- d) oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.;
- e) dá oportunidade para a obtenção de dados que só se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;
- f) há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias [...]. (MARCONI e LAKATOS, 2002, P.73)

### **3.3 Universo de Pesquisa**

No caso presente, o universo do estudo de caso é de dois empreendedores, que tiveram os seguintes critérios de escolhas:

- a) serem originários de países distintos e cujos países foram estudados pela pesquisa das diversidades culturais no campo das organizações de Hofstede (1997);
- b) empreenderem em atividades ligadas ao setor turístico, compreendendo hotelaria e restaurante.
- c) ter pelo menos 1 (um) ano fiscal;

Respeitados estes pontos, e ainda sob os critérios da acessibilidade e da viabilidade, foram escolhidos intencionalmente dois empreendedores no estado do Rio Grande do Norte, um homem suíço e uma mulher argentina, que serão melhor descritos no próximo capítulo.

### **3.4. Plano de Coleta e Análise de Dados**

Foram pesquisados livros, periódicos, revistas, publicações científicas, jornais, teses e dissertações que possuíam dados pertinentes aos objetos do presente estudo, qual sejam, cultura, gestão e a empreendedorismo. Busca-se com esta pesquisa uma compreensão maior sobre a pessoa do empreendedor, suas origens e de como a cultura influencia na sua forma de empreender.

No campo, os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade semi-estruturada com os empreendedores. Foram um total de seis entrevistas. As quatro últimas entrevistas, duas com cada entrevistado, foram gravadas em meio digital e depois transcritas.

Nestas entrevistas se buscou entender as quatro dimensões culturais inicialmente propostas por Hofstede (1997) – Distância Hierárquica, Masculinidade x Feminilidade, Individualismo x Coletivismo e Controle das Incertezas –, as práticas de gestão destes empreendedores e como estas se relacionam com a cultura brasileira.

No início das entrevistas foi explicado a relevância da pesquisa, seus objetivos e a importância da participação do empreendedor, deixando a partir deste primeiro momento o compromisso do pesquisador com a confidencialidade dos dados pesquisados. Durante a entrevista foi dada atenção ao discurso do entrevistado, bem como seus gestos, expressão corporal, tonalidade de voz e

ênfase em determinadas frases ou expressões. Eles também foram estimulados a dar sua opinião pessoal, exprimirem seus sentimentos, suas crenças, seus valores e narrarem detalhes em relação a pessoas ou experiências acontecidas.

Os depoimentos dos entrevistados foram tratados de forma qualitativa através de técnicas de análise de conteúdo, posto esta forma de análise ajudar ao pesquisador a sair do campo do “impressionismo” (jogo de opiniões pessoais) para uma visão mais científica dos dados coletados através da entrevista (FREITAS, CUNHA Jr., MOSCAROLA, 1996).

Estes dados foram interpretados em confronto com o referencial teórico e à luz das limitações dos métodos utilizados. Buscou-se identificar elementos trazidos pelo empreendedor da sua cultura nativa e o confronto deste com os aspectos inerentes à cultura brasileira que interagem com sua forma de administrar seus negócios.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 4.1 Primeiro Caso Estudado: Empreendedora Argentina

A empreendedora é argentina, tem 54 anos e sua formação é em um curso técnico em Construção Civil (Maestro Major de Obras). É viúva, tem 3 filhos e está há 8 anos no Brasil, sendo seis anos e meio empreendendo em Natal no ramo turístico.

Ela é proprietária de um hotel que está localizado na praia de Ponta Negra, litoral leste da capital potiguar. Este possui 35 apartamentos, todos com TV a cabo, frigobar, ar-condicionado e água quente. Oferece serviço de restaurante, estacionamento privativo, sala de internet, loja de artesanato, possui gerador e 2 piscinas, uma adulta com bar molhado e outra infantil. Oferece ainda serviços terceirizados de lavanderia e traslado a partir do aeroporto.

Conta com uma equipe de 19 funcionários e possui o reconhecimento do selo de qualidade “Turismo Melhor”, emitido em 2004 pelo SEBRAE/RN.

Antes de abrir sua empresa em Natal, fez uma breve pesquisa no mercado do Rio de Janeiro, onde residia desde que tinha chegado ao Brasil, mas fatores como a violência e a grande competição do setor hoteleiro local fez com que ela procurasse um lugar mais interessante, que pudesse unir as necessidades de residência com o desejo de montar seu hotel.

Depois de estudar outras cidades do nordeste, como Maceió, Salvador, Recife e João Pessoa, descobriu Natal. Aqui encontrou uma boa estrutura para os filhos estudarem e, principalmente, apoio de outras pessoas, que a acolheram e lhe deram amizade, algo muito importante na sua decisão de empreender em Natal.

Em Natal as pessoas são muito acolhedoras, é fascinante... Eu me senti super bem acolhida, foi uma fase muito boa pra mim. Porque antes eu não tinha amigos...foi muito bom, eu pude fazer amizades, me senti muito bem acolhida. As pessoas viam que eu estava tentando fazer um projeto de vida e não era só mais uma estrangeira querendo investir.

Destaca-se nas palavras da empreendedora a dimensão cultural apontada por Hofstede (1997) de Coletivismo, aqui já conceituada como os laços fortes e coesos que unem as pessoas, que faz elas agirem de forma integrada e leal. Em oposição estão as sociedades mais individualistas, onde cada um ocupa-se de si mesmo e dos mais próximos.

As sociedades argentina e brasileira estão em posições muito próximas no Índice de Individualismo (IDV) proposto por Hofstede (1997), índice composto por países e regiões num total de 53 posições. Como se pode conferir no quadro 4 (abaixo), o Brasil ocupa o vigésimo sexto lugar e a Argentina ocupa o vigésimo terceiro. Uma característica comum a ambos: são países de terceiro mundo. Hofstede destaca que os países em desenvolvimento são mais coletivistas, em detrimento aos países desenvolvidos, que ocupam o alto da tabela do IDV.

País	Distância de Poder	Individualismo x Coletivismo	Masculinidade x Feminilidade	Controle da Incerteza
Brasil	14º. lugar 69 pontos	26o. lugar 38 pontos	27o. lugar 49 pontos	22o. lugar 76 pontos
Argentina	35º. lugar 49 pontos	23o. Lugar 46 pontos	20o. lugar 56 pontos	15o. lugar 86 pontos

Quadro 4: Comparativo das Dimensões Culturais entre o Brasil e a Argentina

Fonte: HOFSTEDE, 1997

Esta característica cultural do povo argentino apontada por Hofstede tem forte coerência com as características culturais estudadas por Caldas e Woods e por eles chamada – como por outros autores – de Personalismo. Como aqui já explanado, o núcleo do Personalismo está nas relações pessoais: a proximidade e o afeto nas relações, herança paternalista da sociedade patriarcal brasileira.

Por outro lado, a empreendedora confessa se sentir incomodada quanto ao exercício da autoridade. Chega a afirmar precisar se impor em determinados momentos, quando necessita exercer um comando ou por ordem nas coisas. Isso se dá pela forte herança patriarcal da nossa sociedade, que ainda tenta diminuir o papel de comando da mulher:

Às vezes incomoda um pouquinho o fato de eu ser mulher, poderia ser melhor né?... Eu tenho um trato com a pessoa. Às vezes já me chamaram de mãe. Tudo bem, sou mãe, mas também sou profissional! Mas cada coisa em seu lugar

Valorizar a proximidade nas relações pessoais no ambiente de trabalho, característica comum para países como Brasil e Argentina, não deve ser confundida com as questões ligadas à distância hierárquicas. Hofstede (1997) já identificava na sua pesquisa a possibilidade de países com um Índice de Distância Hierárquica (IDH) elevado ter um baixo Índice de Individualismo (IDV) e vice-versa.

De fato, são tantos os casos desta correlação negativa encontrados na sua pesquisa que aquele autor chamou a atenção para não se cair na tentação de considerá-las como duas manifestações de uma mesma dimensão. Ele explica que uma das razões desta correlação está ligada a um terceiro fator que é o desenvolvimento econômico: se comparados entre si, países pobres com países pobres e países ricos com países ricos.

Assim, se considerássemos as duas manifestações como uma mesma dimensão, perder-se-ia casos que negam esta correlação, como a Costa Rica (pequena distância hierárquica e ao mesmo tempo coletivista) ou França (grande distância hierárquica e individualista). A singularidade de casos como esses só existem pela clara delimitação dos papéis de cada dimensão: uma dimensão trata da distância hierárquica (dependência face à autoridade) e a outra dimensão trata do coletivismo (dependência ao grupo que pertença).

No caso estudado, encontra-se esta correlação negativa. Apesar da forte presença da dimensão cultural do coletivismo no caso estudado, identifica-se que a empreendedora deixa clara o valor que dá à distância hierárquica.

Eu tenho a mania de tratar a pessoa com carinho. Mas eu sou forte também. Então meu trato é muito bom, porque eu tenho carinho pela pessoa...

O que se identifica na dimensão cultural do coletivismo, desdobra-se fortemente na concentração do poder, que influencia diretamente na prática de gestão ligada ao processo decisório. Se, para a sociedade brasileira, o processo de decisão não faz parte do universo das classes mais baixas na hierarquia social dentro das empresas, este distanciamento também repercute no caso em apreço. Para a empreendedora as regras claras traçadas por ela limitam a capacidade de improvisar dos funcionários, bem como esta cria uma dependência de seus subordinados quanto às questões financeiras:

Eles são dependentes de mim quando entra a parte financeira, quando tem que comprar alguma coisa [...] mas por exemplo, quando tem um problema na entrada do ar-condicionado, eles já sabem o que fazer[...]

Por outro lado, encontra-se, mesmo de forma discreta, incentivo por parte da empreendedora para que seja valorizada a diversificação, o inédito. Chamado por Barros e Prates (1996) de Processo de Inovação e Mudanças, lembra estes autores



que para existir na cultura brasileira, este processo deve ser incentivado de forma explícita por seu superior, para poder a idéia ser exposta:

Então conversamos sobre o que tem que fazer, por exemplo, um acha “ah, o café da manhã está muito parecido, vamos mudar um pouco a cara?” então vamos, e fazemos, porque tem que produzir, tem que mudar, não pode parar.

No que concerne à ambigüidade do povo brasileiro, a empreendedor mostra seu incômodo com esta tentativa de levar vantagem, quando seus funcionários utilizam de subterfúgios para alcançar determinados objetivos, usando o lado malandro, a esperteza, traços pertinentes à cultura brasileira. Um exemplo é quando ela compara a forma dos brasileiros lidarem com feriados ou festividades no calendário anual:

Lá (na Argentina) eu sinto que as pessoas cuidam muito mais do trabalho. Tem pessoas que ficam 10, 15 anos no (mesmo) emprego. A pessoa cuida do seu trabalho. Lá você pode faltar um dia porque alguém ficou doente, mas não sempre. Aqui no Brasil fica doente a mãe, o pai, filho, todo mundo morre, né?... E tem vezes que isso acontece no carnaval, no natal!.. Mas o que é isso? Mas agora aqui a gente tem uma equipe maravilhosa, às vezes tem os mais novos, são mais comprometidos.

A empreendedora também registrou sua opinião sobre o jeitinho brasileiro, característica ligada à ambigüidade (Caldas e Woods, 1999):

Tem jeitinho brasileiro que é bom, mas eu acho que deveria melhorar...eu penso assim... não vou falar da questão de honestidade, nesse aspecto eu não gosto do jeitinho de jeito algum, nem na minha terra nem em nenhum lugar. Mas tem esse “jeitinho” brasileiro que é folclórico, que até lindinho, mas as vezes não, pois quando ofende outra pessoa é um horror, né?

Outra conclusão que se aúfere é sob a ótica da Masculinidade e Feminilidade (HOFSTEDÉ, 1997). O ambiente de boas relações, cooperação e modéstia foi identificado na entrevista. Na empresa, os funcionários valorizam os contatos interpessoais, os papéis sociais que se sobrepõe nos aspectos ligados à qualidade de vida, sem desconectar-se da recompensa, da remuneração, que representa características ligadas à dimensão da Masculinidade.

Estas características estão em equilíbrio com os dados coletados por Hofstede, que apontou o povo brasileiro no meio termo entre a Feminilidade e a Masculinidade (27º lugar, com 49 pontos). Ainda, tem o presente caso uma coerência com a herança cultural da empreendedora, posto tanto este país como o

Brasil estarem numa posição intermediária no índice de Masculinidade (IMAS) proposto por Hofstede (1997).

A maioria fica (no trabalho) pelo lado da amizade. Mas eu trato também de recompensar, que eles também querem...mas eles gostam da qualidade de vida... então a maioria aqui quer (a qualidade de vida), pode conversar, pode tomar um cafezinho... Então eles trabalham, eles produzem...

Entender os aspectos ligados à dimensão da Masculinidade e Feminilidade ajuda a entender a correlação que tem essa dimensão com o que foi chamado por Barros e Prates (1996) de Processo de Motivação. A sociedade brasileira, segundo estes pesquisadores, tende a valorizar o ambiente mais solidário e à segurança. Encontra-se, pois, no caso exposto, traços que mostram ter coerência com as características motivacionais do povo brasileiro apontadas por estes pesquisadores, como a segurança, a rede de relações, a baixa mobilidade entre empresas e a valorização do jovem.

Algo também apontado na pesquisa conduzida por Barros e Prates (1996) e reproduzido no caso exposto é o Processo de Coesão Organizacional, dimensão replicada nas organizações brasileiras que tem forte ligação com traços culturais do Paternalismo, da ambigüidade e do controle das incertezas. No caso investigado, os fortes laços interpessoais construídos criam um processo de coesão em torno dos objetivos da empresa.

Quando confrontada com a pergunta “A maior parte das organizações se portaria melhor se os conflitos pudessem ser definitivamente eliminados?”, que foi formulada por Barros e Prates (1996) para mensurar as questões ligadas a coesão organizacional, a resposta da empreendedora foi no sentido que o conflito é importante, além de ser impossível entre os seres humanos todo mundo concordar com tudo:

Mas não se pode (eliminar os conflitos). É impossível! Aqui a gente faz reuniões, às vezes marcadas, às vezes sem ser marcadas. A gente junta as pessoas e conversa e busca resolver os problemas. Mas é bom, eu não sei tudo, é bom que eles questionem. Quando ninguém sabe a resposta ao problema, eu vou pedir ajuda a algum especialista.

No que concerne ao Controle das Incertezas, destaca-se a forte religiosidade da empreendedora como uma elo com as “forças transcendentais que supostamente controlam o futuro pessoal do homem”, nas palavras de Hofstede (1997, p.133). Esta característica denota aspectos ligados a um país que tem alto Índice de Controle das Incertezas (ICI).

Nós temos aqui uma coisa muito boa, depois de eu passar muitas dificuldades, Deus me permitiu chegar na minha outra parte, a minha espiritualidade, eu aceitei Jesus, eu sou cristã, e assim, muitas pessoas aqui dentro me reconheceram diferente, então a gente não obriga ninguém, mas muitas pessoas se converteram, não é obrigado, mas às vezes tem alguns problemas, mas no geral aqui é muito bom.

Assim, em congruência com os aspectos da sua cultura para o ICI, que ganhou a pontuação de 86 pontos, uma das maiores do mundo entre as regiões e países pesquisados, identifica-se na narrativa da empreendedora fortes laços ligados ao controle das incertezas.

Destaca-se também o conceito que Caldas e Woods (1999) chama de Formalismo na cultura brasileira. Para o brasileiro, existe uma distorção entre a conduta concreta e a norma prescrita. Isso incomoda a empreendedora, principalmente quando suas normas são confrontadas com a prática dos seus funcionários.

Eu dou uma ordem e eles cumprem num primeiro momento. Mas passa um tempinho e eles mudam. Eu pergunto: 'porque você fez assim?'... Eles vão adaptando! Não é porque eles desobedecem, é a maneira de trabalhar, conversa, fica despreocupado. De repente deixa de dar importância. É uma luta!

Isso se desdobra na sua maneira de administrar o hotel, inclusive no que concerne aos que ocupam os cargos de liderança. Quando questionada sobre a pergunta “A maioria dos executivos parece ser motivada mais pela conquista do poder do que para atingir resultados” – pergunta também retirada da pesquisa conduzida por Barros e Prates (1996) – foi enfática em responder que sim, inclusive sendo este o maior problema em conseguir líderes para sua organização, como gerentes e chefes de setor, posto isto ser muito forte no Brasil.

Sim, o poder é o mais forte. Às vezes entram pessoas na sala (dos meus gerentes) e esses fazem questão de se impor. Por outro lado, não posso promover funcionários antigos quando esses são muito íntimos dos colegas, pois precisam se impor e não sabem.

Observou-se como dimensão cultural mais forte na empreendedora argentina o que Hofstede (1997) chamou de Coletivismo, ou seja, os fortes laços pessoais que unem aqueles que compõe a empresa. Esta dimensão dentro da empresa pesquisada está em equilíbrio com os estudos feitos por Hofstede para a cultura

argentina como um todo. E, como aqui já exposto, é uma das dimensões mais próximas se comparadas as culturas brasileira e argentina.

Aponta-se que esta dimensão em particular desdobra-se para criar um melhor ambiente de trabalho, facilitando a adaptação desta empreendedora às práticas de gestão mais utilizadas no Brasil. Os bons resultados encontrados na sua empresa nestes últimos anos pode advir desta capacidade dela entender e compreender as particularidades da cultura brasileira, da maneira de gerir os negócios no Brasil, adaptando-se e fazendo-se adaptar ao contexto criado no seu ambiente de trabalho.

A seção seguinte tratará da pesquisa conduzida com o empreendedor suíço.

#### 4.2 Segundo Caso Estudado: Empreendedor Suíço

O empreendedor é suíço, tem 60 anos e sua formação é em gastronomia. Está há nove anos no Brasil, sendo os seis meses iniciais na Bahia e o restante do tempo aqui em Natal.

Seu restaurante é de cozinha internacional e está localizado em um bairro nobre de Natal, próximo ao principal destino turístico da Cidade, a Praia de Ponta Negra.

O empreendedor tem larga experiência no campo da culinária. Iniciou sua vida profissional como aprendiz em restaurante, passando de empregado a empreendedor ao longo de sua carreira, toda sempre ligada a gastronomia, a não ser por um breve período de oito meses que trabalhou em uma empresa de vinhos.

Após um período de dez anos como dono de um restaurante na Suíça, resolveu vir ao Brasil para formar uma sociedade com uma brasileira que conheceu no seu país de origem. Abriu uma pousada na praia do Camboa, litoral sul do estado da Bahia, próxima à Praia do Morro de São Paulo.

Apesar de uma pequena e prazerosa experiência gastronômica na Pousada, a sociedade não durou muito tempo, se extinguindo com seis meses por incompatibilidade dos sócios.

No que concerne o traço cultural da individualidade (HOFSTEDE, 1997) identifica-se este como sendo forte no empreendedor. Ele expressa seu descontentamento com a sociedade devido à chegada de familiares da sócia brasileira:

E aí nós fizemos lá uma sociedade, mas essa sociedade não dava certo. Ela chegou depois com netos, com sobrinhos e tudo isso, né? Ela levou um sobrinho dela, mas fez bagunça, era preguiçoso, levava cerveja para casa. Não aceitava isso.

Numa sociedade mais coletivista, conforme salientado por Hofstede (1997), seria aceitável trazer para o negócio ou envolver pessoas com proximidade social ou de parentesco. No entanto, isso não é compatível com o comportamento em uma sociedade mais individualista, como a Suíça, e que se reflete no caso estudado.

Conforme se depreende da leitura do quadro abaixo, pode-se conferir tratar-se a sociedade suíça muito mais Individualistas do que a brasileira, possuindo quase o dobro da pontuação dada por Hofstede (1997).

País	Distância de Poder	Individualismo x Coletivismo	Masculinidade x Feminilidade	Controle da Incerteza
Brasil	14o. lugar 69 pontos	26o. lugar 38 pontos	27o. lugar 49 pontos	22o. lugar 76 pontos
Suíça	45o. lugar 34 pontos	14o. Lugar 68 pontos	5o. lugar 70 pontos	33o. lugar 58 pontos

Quadro 5: Comparativo das Dimensões Culturais entre o Brasil e a Suíça

Fonte: HOFSTEDE, 1997

Como já conhecia Natal, onde tinha estado diversas vezes, resolveu visitar alguns amigos aqui e acabou ficando e sendo contratado pelo SEBRAE para ser professor de culinária do Hotel Barreira Roxa, hotel-escola ligado àquela organização.

Foram dezoito meses de trabalho até que um desgaste fez com que ele pedisse demissão. Passou um período como consultor gastronômico para hotéis e restaurantes quando conheceu um trailer móvel na Praia de Ponta Negra que, apesar de funcionar um bar, descobriu que iriam fechar e colocar para alugar. Assim, em fevereiro de 2002, abriu seu primeiro restaurante no trailer, uma estrutura informal onde pode colocar seus dotes culinários em prática.

O fato de montar um negócio numa estrutura informal como um trailer, algo tão comum na criativa cultura brasileira, com tantos carrinhos de cachorros-quentes e churrasquinhos em quase toda esquina nas principais avenidas do país, povo este que não enxerga o “não pode ser” em se servir refeições no meio da rua, confronta-se com a rígida formação deste empreendedor suíço, que chega a dizer que foi quase uma loucura empreender deste jeito:

(Ao perguntar ao antigo proprietário) ‘Tá pra alugar esse ponto?’ Ele falou “sim, sim”. Vou falar com a proprietária ‘Sim, sim, pode alugar...’ Aluguei esse ponto... Bom, o trailer foi legal. Uma coisa maluco!

Apesar do pouco espaço e da “loucura” de criar uma estrutura de restaurante num trailer, onde se cozinhava tão próximo dos clientes e que para entrar uma

pessoa no espaço da cozinha, ele precisava sair pois não cabiam duas pessoas, ele permaneceu no lugar por quase três anos.

Após essa experiência, que também teve o lado ruim de por vezes ser furtado ou das intempéries climáticas atrapalharem o seu negócio, acabou mudando-se no final de 2004 para um espaço arrendado em um hotel recém construído também na Praia de Ponta Negra. Buscava assim diminuir as situações incertas, os riscos inerentes a um negócio tão informal. Identifica-se nesta passagem de sua vida a característica cultural que foi destacada por Hofstede (1997) como Controle da Incerteza. Em relação a isto, sua colocação é:

Bom, mas cansei lá... os móveis todos, por dentro, por fora, estraga material.. roubos, à noite, arrombaram portas lá... e chuvas, tinha uma abertura e na dispensa tudo estragado..."

Antes do convite para arrendar o espaço, a idéia era tê-lo como sócio. Foi convidado pela alta gerência deste empreendimento hoteleiro para se tornar sócio do restaurante do hotel. No que concerne esta decisão, identifica-se nas palavras do empreendedor que a experiência anterior de sociedade confrontada com o traço do Individualismo (HOFSTEDE, 1997), trás para a segunda oportunidade de sociedade o choque cultural, afastando-o de nova experiência com sócios brasileiros.

E depois conversamos, fizemos lá o planejamento. 'Eu quero assim, rústico, uma coisa simples, mas bonito, hã?!' E depois participei um pouquinho com idéias.. e depois (eles disseram) 'não precisamos de uma sociedade?'. Não, sociedade não. Você me aluga o estabelecimento, e eu faço isso. Sociedades eu não faço mais. Eu fiz uma e aprendi, não quero mais. E comecei lá[...].

Então a idéia passou a ser arrendar um espaço do terraço superior do hotel para montar seu restaurante, que não seria limitado aos hóspedes do estabelecimento, posto ter a sua entrada independente.

Contudo, havia uma grande limitação: a partir das 22 horas, quando a maioria dos hóspedes do hotel se recolhia, ele não podia mais fazer barulho no "terraço", pois incomodava os hóspedes localizados abaixo do seu piso. Essas e outras limitações – como o fato de não existir condições de uma rampa para deficientes, já que ficava numa altura do solo que só se chegava via escadas – fizeram com que ele procurasse outro lugar para empreender.

Assim, depois de dois anos no hotel, mudou-se há cerca de 8 meses para o atual endereço, num bairro nas cercanias da Praia de Ponta Negra, onde emprega quatorze brasileiros, entre garçons, cozinheiros e ajudantes.

Na relação com seus funcionários, sente falta de uma maior participação deles. Característica fortemente ligada à distância do poder e que encontra desdobramento nas políticas de formulação de estratégias e processo decisório. Na cultura organizacional brasileira, como já destacado, a condição passiva dos ocupantes dos cargos inferiores faz com que exista uma forte concentração de poder e do personalismo na figura do patrão, reflexo da herança escravocrata do povo brasileiro.

Essa postura dependente dos seus funcionários o incomoda, conforme sua explanação:

[...] Para mim é um pouco difícil, porque eu sou administrador, eu sou cozinheiro, sou recepcionista, sou comprador, eu só faço tudo aqui, né? Por isso as pessoas, às vezes, preciso eu obrigar... Você tem que organizar as coisas... Seria muito bom ter uma pessoa que me ajudasse nesse setor. O pessoal, os funcionários, eles sabem o que fazer, mas às vezes... (tem que mandar fazer) algumas vezes sim, tem que chamar um pouco atenção."

A necessidade de lidar com os funcionários, numa política de "mandar fazer", entra em choque com a sua herança cultural suíça, onde as pessoas são mais ativas e interdependentes, numa escala de forças horizontais, diferente da cultura brasileira, de dependência vertical, ligada ao traço da Plasticidade apontada por Caldas e Woods (1999), onde os funcionários nutrem uma postura de expectador, sempre na dependência de alguém que mande, resolva ou solucione seus problemas.

Eles são muito dependentes de mim. Aqui o funcionário não quer uma responsabilidade, eles não percebem que isso é bom. Eu fui formado na Europa. Lá somos muito duros. Aqui não posso fazer isso. Aqui preciso trata-los com luvas de seda. Lá é: faz! Aqui não.

Identifica-se uma outra passagem esclarecedora das diferenças de valores culturais na seguinte declaração do empreendedor:

Às vezes o pessoal na cozinha (não segue as receitas). Ontem eu fui lá, provei uma salada, que eles fazem todos os dias. Tempero dessa salada? Nenhum! Quando se faz uma coisa, depois de fazer, você prova: 'tá bom o



sal? Tá bom outra coisa.' Quando você acha bom, legal, você pode vender com confiança, garantia... Você pode ver que falta algo mais, um pouco de sal, um pouco de pimenta-do-reino... porque senão o cliente fica chateado... "Como pode? Ontem foi melhor!" ... e então (eles) vêm me dizer que o cliente está reclamando... e (os funcionários) me perguntam o por quê. Eu digo: me fala você!

Uma leitura desta passagem mostra o inconformismo do empreendedor na sua maneira de empreender quando conflitado com as nuances da cultura brasileira. A dimensão do Formalismo, que é discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito, incomoda fortemente a um estrangeiro proveniente de uma cultura como a suíça, que valoriza as coisas metódicas em detrimento à adaptação, ao improvisado. Isto trás problemas de relacionamento, apontados pelo empreendedor.

Sim, porque eles mudam a receita... porque às vezes ficam 'voando nas nuvens'... às vezes isso desperdiça material. Às vezes quebram coisas.

No que concerne o traço da cultura organizacional brasileira chamada por Barros e Prates (1996) de *Processo de Coesão Organizacional*, podemos identificar nas palavras do empreendedor:

Uma vez comprei uma taça de chocolate e bombons, para dar aos fregueses, coloquei embaixo do bar. Depois quando cheguei lá à noite, havia três bombons. Eu perguntei pra todo mundo e (a resposta foi que) ninguém comeu... Ninguém viu. Nunca aconteceu comigo: 'eu quebrei'. Sempre que acontece eu pergunto e é "não sei, não sei, não sei". E eu fico chateado. Tudo bem, pode acontecer, mas não pode esconder as coisas.

Identifica-se nesta passagem traços fortes da cultura nacional, como o formalismo, a ambigüidade e o personalismo. O "ficar chateado" do empreendedor com essa postura dos seus empregados em se auto-protegerem vem de forma assertiva corroborar com os questionamentos levantados pelos estudos de Hofstede (1997) que apontam ser próprio da sociedade brasileira o coletivismo que é "característica de grupos fortes e coesos" (p.69), através de uma proteção mútua e de uma lealdade inquestionável. Estas questões entram em conflito com a cultura suíça, mais individualista. Inclusive na pesquisa já citada, Hofstede (1997) aponta no Índice de Individualismo (IDV), o Brasil com 38 pontos, quase a metade dos pontos atribuídos para a sociedade suíça.

Este choque de opostos também ganha contornos nos valores inerentes à Masculinidade e Feminilidade dos estudos de Hofstede (1997). O Brasil, por um lado, está na metade inferior do Índice de Masculinidade (IMAS) entre os 53 países e regiões estudados pela pesquisa, com 49 pontos. Já a Suíça, por outro lado, encontra-se na quinta posição geral, sendo considerado um dos países com características mais masculinas do mundo. Isto faz com que a sociedade suíça valorize a carreira, os altos salários, o reconhecimento pelo bom trabalho e o desafio. Destaca-se a colocação do empreendedor quando instigado a responder sobre seus funcionários:

Essa moça por exemplo, ela trabalha sempre durante o dia, ela faz tudo. Eu tenho muita confiança nela, sem problemas com essa menina. Ela chega 'eu liguei para o fornecedor do gás, o gás está acabando' e ótimo, ela é de muita confiança... ela vem trabalhar (no domingo). Tinha um cozinheiro também, que foi para Espanha fazer um curso... esses dois, é tudo feito rápido...agora os outros, fica um pouco mais difícil.

Isto tem desdobramento direto no Processo de Motivação apontado por Barros e Prates (1996), posto que quando uma sociedade é muito masculina como a suíça os valores são bem diferentes de uma sociedade mais feminina como a brasileira.

Por exemplo, nas pesquisas conduzidas por Barros e Prates (1996), em relação à motivação, foi apontada a baixa mobilidade dos funcionários brasileiros, ou seja, que estes passam muito tempo nas empresas. Contudo não é o que se vê na empresa pesquisada. Ao contrário, os funcionários não sentem-se motivados para permanecer nela e forçam sua demissão, numa característica que apela para a ambigüidade, para o jeitinho brasileiro apontado por vários sociólogos, em especial por Roberto da Matta (1986).

(Na Suíça) posso pagar os direitos direto todo mês pra você e não preciso pagar uma multa em cima do FGTS. (Aqui no Brasil a multa é) a metade, quase 50%! O que é isso?! ... O que acontece então? Não pedem demissão, porque eles perdem o FGTS e o seguro desemprego. Começam a faltar, atrasar, começam a fazer a qualidade do trabalho diminuir. daí mando um aviso para eles... (Na Suíça) tem tempo de aposentadoria, plano de saúde, o patrão tira um pouquinho do seu salário, encargos sociais, plano de saúde, e o governo paga um pouquinho. Eles têm uma cláusula no contrato caso tenham uma doença, ou para comprar um remédio... eu acho melhor dar o prêmio para esses que são bons, como plano de saúde, e não esses que saem, a maioria que são demitidos e que não trabalham há tanto tempo. E que depois podem sacar o dinheiro (do FGTS).

Um outro fato que merece destaque é para o processo comparativo que faz o empreendedor entre a cultura do seu país com a brasileira. Lá na Suíça, narra ele, os funcionários que ocupam a função de garçons e garçonetes são mais ativos, pontuais e comprometidos com o trabalho. O empreendedor chega a dizer que só confia em uma única funcionária dos 14 que estão sob seu comando.

Dos seus funcionários, afirma que a maioria só trabalha por causa do dinheiro, pois precisa sobreviver. Não pensam em crescer, em melhorar de vida, em ganhar mais.

Eu explico que você precisa pensar em melhorar alguma coisa... não só fazer o trabalho, se preocupar com seu trabalho... assim você pode crescer, você ganha mais depois... se eles trabalham um minuto a mais eles reclamam... 15 minutos antes eles se preparam para poder sair.

Reclama das leis brasileiras, que segundo ele são muito paternalistas e protegem os funcionários de tal forma que os acomodam. Não concorda com a forma rígida que as leis são implantadas, que muitas vezes engessa o empreendedor, que busca dar um benefício aos funcionários, mas termina punido por agir assim, como quando paga táxi para seus colaboradores mas, mesmo assim, tem que dar vale-transportes para estes.

Não gosta da maneira complacente que muitos brasileiros se comportam, como as questões ligadas ao conformismo – chamado de Plasticidade por Caldas e Woods (1999) – em determinadas ocasiões do dia-a-dia. Narrando um fato acerca da rede francesa Carrefour, instalada em Natal e que ele usa constantemente, ele diz que não aceita determinadas posturas de seus funcionários, posto acreditar que a cultura do “não tem” que contaminou essa empresa estrangeira deve ser combatida:

Me inerva, porque primeiro (tudo o brasileiro diz) está faltando. Eu compro sempre mostarda dijon. Normalmente ninguém tem. Tem época que estava faltando. Eu fui no Carrefour. Eu falei: “gente, vocês são uma empresa francesa, não tem mostarda dijon?”. “Está faltando aqui”. Fraco, fraco, fraco.

Em determinados casos sentiu-se discriminado por ser estrangeiro, pelas pessoas e pelo governo. E, particularmente, com algumas oportunidades que tentaram levar vantagem dele:

Eu tive um fornecedor de carne que tive que sempre olhar. No começo ele me vendia com qualidade. Ele tentou – não diria me enganar – mas diminuir

a qualidade. Tomates controlo também, porque (o fornecedor) tenta colocar (produto de) baixo qualidade. Preciso ficar atento.

Reclama da burocracia brasileira, que torna complicada coisas que são simples no seu país, como o contrato trabalhista, que aqui tem uma justiça própria só para julga-la.

Quando questionado se precisasse começar novamente, se ele investiria seu tempo e dinheiro no Brasil, afirmou que sim, apesar de que não montaria sua empresa com o mesmo tamanho que tem agora. Esta nova experiência seria numa estrutura menor, um restaurante com poucas mesas, poucos funcionários. Isso levando-se em conta que até hoje, depois de vários anos no Brasil, ainda sofrer com a grande diferença de valores e princípios culturais entre ele e os seus subordinados.

Mas fez questão de afirmar com ênfase que gosta muito do Brasil, que se as coisas fossem menos burocráticas, se as leis fossem mais flexíveis, investiria mais no Brasil, através inclusive de outras empresas, como uma fábrica.

Assim, identificam-se duas dimensões de maior destaque no caso pesquisado, aquelas que Hofstede (1997) chamou de Individualismo e Masculinidade. Chocando-se com a realidade da cultura brasileira, que encontra-se em oposição à estas duas dimensões – a sociedade brasileira é mais Coletivista e Feminina – encontrou-se um ambiente de maior conflito, onde estes não conseguem ser canalizados em prol dos objetivos da organização, muito por consequência da postura do empreendedor frente às questões culturais dos seus empregados.

No capítulo a seguir, onde será abordada as considerações finais, irá se desdobrar algumas conclusões fruto das experiências encontradas nos dois casos pesquisados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusão

Entender o ato de empreender através dos choques culturais de dois estrangeiros no estado do Rio Grande do Norte demonstrou a relevância de se buscar o aprofundamento do tema nas discussões em torno dos investimentos de estrangeiros feitos no país. Empreender é um verbo que, quando conjugado com toda sua relevância, pode desdobrar em dezenas de benefícios não só para a comunidade onde está inserido o negócio, como também para o empreendedor, responsável por tornar o capital útil e produzir emprego e renda.

Mas nunca empreender é um verbo simples de se conjugar na prática, e nos casos examinados pode-se extrair como as diferentes dimensões culturais devem ser entendidas e respeitadas a fim de que não se prejudique o ato de empreender.

Determinadas regras devem ser observadas para que o empreendimento tenha sucesso. É certo que não existe cultura melhor que a outra, o que existe são diferenças, e estas, mostrou esta pesquisa, precisam ser entendidas e respeitadas, nos mais diversos quadrantes da vida globalizada, inclusive no ato de empreender.

Para alcançar o sucesso, o empreendedor deve buscar a coexistência dos seus valores, suas crenças, seus comportamentos, com os intrínsecos valores, crenças e comportamentos do povo do país escolhido para empreender.

Nos exemplos aqui estudados, fatores como entender a motivação dos funcionários trás resultados diferentes em cada caso. Se por um lado entender as questões ligadas à motivação do corpo de colaboradores poderia diminuir a alta rotatividade do quadro funcional do restaurante do empreendedor suíço, formando resultados significativamente melhores como as vantagens inerentes de uma equipe unida e treinada em prol de objetivos que possam ser por todos aceitos, por outro o hotel da empreendedora argentina mostra seu maior sucesso exatamente neste ponto, fruto da percepção desta quanto aos valores dados pelos seus empregados nas questões ligadas ao Coletivismo (HOFSTEDE, 1997) da cultura brasileira.

Comparando o restaurante do empreendedor suíço com este outro empreendimento aqui pesquisado, pode-se dizer que fatores como uma maior harmonia entre o corpo funcional trás facilidade em administrar o negócio.

Este resultado advém principalmente do comportamento da empreendedora argentina como líder maior da sua empresa. Ela busca entender as particularidades dos seus funcionários brasileiros, liderando-os de maneira tal que, apesar das limitações destes, alcança resultados muito mais expressivos. Como aqui exposto, foi apontada a dimensão do Coletivismo (HOFSTEDE, 1997) como a mais marcante na empreendedora, em equilíbrio com as pesquisas conduzidas por Hofstede, que também apontou esta a sociedade argentina como uma sociedade Coletivista.

Dimensão oposta foi identificada no empreendedor suíço: Individualismo. Esta dimensão, juntamente com os valores inerentes à dimensão da Masculinidade – também muito forte no empreendedor pesquisado – são apontadas na presente pesquisa como fatos relevantes para as dificuldades encontradas por este na condução da sua organização.

Estas dimensões identificadas são compatíveis com os resultados da pesquisa de Hofstede (1997) e apresentaram impacto negativo nas práticas de gestão junto aos funcionários brasileiros. Por exemplo, o Individualismo do empreendedor suíço choca-se diretamente com traços da cultura brasileira como o a Plasticidade e a Ambigüidade (CALDAS e WOODS, 1999) tão marcantes no nosso país.

Por outro lado, a herança cultural que o empreendedor suíço carrega, que para alguns povos pode parecer fria e mais distante das pessoas, trouxe na prática um descolamento das demandas inerentes de uma cultura tão diferente da sua como a brasileira.

Em determinado momento o empreendedor chegou a verbalizar que o que se dá valor em seu país é a cultura do “tem que fazer”. Não gosta dos questionamentos dos seus colaboradores, nem tampouco busca entendê-los, transparecendo como é forte nas suas posições. Hofstede (1996) denomina como dimensão da Masculinidade os valores intrínsecos à busca em alcançar objetivos, crescer na vida, ter desafios.

Nos casos examinados é interessante chamar a atenção para o fato de que o tempo que ambos estão no Brasil são muito similares – 9 anos para o Suíço, 8 anos para a Argentina. Isto é um dado interessante para se descartar o tempo de adaptação como forma de explicar o melhor resultado da empreendedora argentina na condução do seu negócio.

Outro fator de destaque é que a proximidade das culturas brasileira e argentina não exclui os conflitos, posto este existir tanto num como noutro empreendimento. Enquanto para o empreendedor lidar com os conflitos é um verdadeiro martírio, para a empreendedora ações como valorizar, mesmo que de forma discreta, a opinião dos colaboradores através de reuniões, faz com que a empresa cresça e os funcionários sintam-se motivados a sugerir mudanças, principalmente nos assuntos que eles dominam, como os empregados da cozinha e do restaurante, que são instigados a sugerir as novidades colocadas aos hóspedes no café da manhã.

## **5.2 Sugestões**

O presente estudo busca contribuir com as organizações pesquisadas sugerindo algumas ações na busca de diminuir os impactos negativos das diferenças culturais dos empreendedores estrangeiros estudados, bem como uma possível aplicação em casos análogos:

- a) Desenvolver o processo de motivação a partir de um olhar para os traços da cultura brasileira, valorizando os aspectos positivos que estão em equilíbrio com os objetivos da organização.
- b) Desenvolver um treinamento orientado para os funcionários das empresas aqui pesquisadas para que estes possam assimilar determinadas práticas importantes para os fins organizacionais, entendendo e afastando os aspectos negativos presentes na cultura brasileira e valorizando as contribuições advindas dos empreendedores estrangeiros.

Esta pesquisa em absoluto propõe encerrar completamente as discussões sobre os aspectos aqui estudados, qual seja, empreendedorismo e a figura do empreendedor estrangeiro, sua cultura em contraste com a cultura do nosso país e as práticas de gestão.

Ao contrário, é um convite a que novas discussões nasçam, outros aspectos importantes e vertentes surjam para um crescente entendimento das questões aqui levantadas.

Não só no turismo – objeto deste estudo – mas nos mais diversos campos do comércio, da indústria e dos serviços. A crescente globalização aproxima os povos e cria o interesse em entender como as circunstâncias culturais influenciam nos negócios. Este tema de estudo poderá ganhar grande relevância nos próximos anos para o mundo acadêmico, tanto quanto os estudos de empreendedorismo e cultura já – de maneira ainda apartada – tem para a Administração.

Assim, fica a recomendação para que novos estudos possam se debruçar sobre o tema. Relevante será entender as questões inerentes ao empreendedorismo e à cultura sob uma abordagem quantitativa, envolvendo uma população de empreendedores estrangeiros para análise dos impactos das diferenças culturais nas práticas de negócio.

Uma outra abordagem sugerida é a realização de um estudo sobre o impacto das diferenças culturais na perspectiva dos funcionários brasileiros, que muito poderá somar aos entendimentos de empreendedorismo e cultura.

Até por lidarmos com uma Ciência Humana, em constante, eterna e sadia mutação, nada se encerra aqui.



## REFERÊNCIA

- BARBOSA, Lívია. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992
- BARROS, Betânia; PRATES, Marco Aurélio. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, 1996.
- BARROSO, João R. **Questões e Reflexões sobre o Empreendedor**. Disponível em <[www.unisa.br](http://www.unisa.br)> Acesso em 22 jun.2005.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLANCHFLOWER, David G.; OSWALD, Andrew J. **What's makes an entrepreneur?** Journal of Labor Economics, 1998, vol. 16, n.1.
- BRUMES, Karla. **O uso do termo cultura**, in Caminhos de Geografia – Revista On Line, ano 7, vol. 18, de jun/2006, 64 – 68. Disponível em: <[http://www.ig.ufu.br/revista/volume18/artigo7\\_vol18.pdf](http://www.ig.ufu.br/revista/volume18/artigo7_vol18.pdf)> acessado em 12 mai.2007.
- BUSENITZ, Lowell W.; LAU, Chung-Ming. **A cross-cultural cognitive model of new venture creation**. Blackwell Publishing Limited, 1997.
- CALDAS, Miguel P.; WOODS JR., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CANÇADO, Patrícia. **A sede da RC Cola**, in Istoé dinheiro, ed. 333, de 21 de janeiro de 2004.
- CARLAND, J; CARLAND, J. A.; HOY, F. **An entrepreneurship index: An empirical validation**. In: Frontiers of entrepreneurship research, 1992, França. Proceedings... Massachussets: Babson College, 1992.
- COSTA, Ruth. **O nordeste dos europeus**. In Veja, ed. 1930, de 9.nov.2005, p. 120-126.
- COWLING, Marc. **Are entrepreneurs different across countries?** Applied Economics Letters, 2000, 7, p. 785-789. Disponível em <<http://www.tandf.co.uk/journals/>>. Acesso em 29 nov.2005.
- DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, a viagem dos sonhos: como se preparar para ser um empreendedor**. Brasília: Agência para o Desenvolvimento da Educação, 2002.
- DUBRIN, Andrew. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O novo dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Curitiba: Positivo Editora, 2004.
- FILION, Louis J. **Empreendedorismo e gerenciamento**: processos distintos, porém complementares. *RAE Light*, v.7, n. 3, p. 2-7, jul./set.2000.
- FILION, Louis J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, v. 32, n. 2: 5-28, 1999.
- FILION, Louis J. **From entrepreneurship to entreprenology**. Disponível em <[www.usasbe.org](http://www.usasbe.org)>. Acesso em 29 nov.2005.
- FILION, Louis J. **Visão e relações**: elementos para um metamodelo empreendedor. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 33(6), p. 50-61, nov./dez.1993.
- FILION, Louis J. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. Recife: FIEPE. 2004.
- FREITAS, Alexandre. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. in *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Henrique; CUNHA Jr., Marcus V. M.; MOSCAROLA, Jean. **Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo**: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis: ANPAD, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GEM – Global entrepreneurship monitor 2004**. Curitiba: IBQP, 2005.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Elementos de uma sociologia especial da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LOCKE, Edwin; LATHAM, Gary. **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation**. *A 35-Year Odyssey*. *American Psychologist*, p. 705-717, September, 2002.
- McCLELLAND, David C. **The achieving society**. Toronto: Van Nostrand Company, Ltd., 1961.
- MENDOÇA, Carlos A. V. **Gestão Estratégica**. Brasília: SEBRAE, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**, in cultura organizacional e cultura brasileira. 1 ed. 6 reimpressão. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MURPHY, Patrick J.; LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold P. **A conceptual history of entrepreneurial thought**. Journal of Management History, vol. 12, n. 1, 2006.

PEYREFITTE, Allain. **A sociedade de confiança**: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Topbooks, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Pesquisa de impacto do empretec no Brasil**. IBQP/PR, 2002.

POMBO, Adriane A. R. **O que é ser empreendedor**. Disponível em <www.bte.com.br> Acesso em 20 nov.2005.

RODRIGUES, Suzana B.; DUARTE, Roberto G. **Diversidade cultural no ambiente de negócios internacionais**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1997.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. 11 ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2005.

SEBRAE. **Manual do instrutor do empretec**. São Paulo: Sebrae, 2002.

SETUR. Disponível em <www.setur.rn.gov.br> Acesso em 12 nov.2005.

SILVA, Edna L. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes? : uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito capitalista**. São Paulo: Martin Claret, 2006

## APÊNDICE

### 1) Questionário

Nome:

Nacionalidade:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Estado Civil:

Filhos:

Quanto tempo no Brasil?

Quanto tempo a empresa?

Caracterização da organização/Fundação/Quantos funcionários?/Idéia? Mudanças?

História?

### TEMAS A SEREM OBSERVADOS NA ENTREVISTA:

1. Personalismo
2. Ambigüidade
3. Distância do Poder
4. Plasticidade
5. Formalismo
  - a. Individualismo x coletivismo
  - b. Distância do Poder (pequena x grande)
  - c. Fuga à incerteza (forte x fraca)
  - d. Masculinidade x feminilidade

### PERGUNTAS:

1. Por que o Brasil? Por que empreender no Brasil?
2. Em seus primeiros meses aqui você sentiu algum choque cultural? Depois da fase de descobertas, você sentiu vontade de voltar para o seu país?

3. Como você compara o exercício da autoridade em seu país com o Brasil? Os brasileiros aceitam bem as ordens dadas pelos seus superiores hierárquicos? O que o senhor(a) acha disso?
4. Como você vê os seus funcionários quanto ao fato da dependência dos superiores em comando? Eles são independentes? Ou fazem somente o que lhe são mandados?
5. O funcionário brasileiro pensa só em si ou se preocupa com o coletivo, cuidando e sendo cuidado pelos seus colegas? O que o senhor(a) acha disso?
6. Qual a principal diferença entre empreender no seu país de origem e no Brasil?
7. Por você ser estrangeiro, você já percebeu ter sido tratado diferente enquanto empresário e enquanto empregador?
8. Como compara o nível de hierarquia nas empresas no seu país com o Brasil? Seus funcionários improvisam muito? O que o senhor(a) acha disso?
9. Se tivesse oportunidade de começar tudo de novo, o (a) senhor(a) investiria no Brasil?
10. Quais são os maiores valores de seus funcionários: dinheiro, sucesso, realização? São pessoas que querem crescer na vida ou dão mais valor a cultivar amizades no trabalho, vivendo com qualidade de vida? O que o senhor(a) acha disso?