

## **INTERCULTURALIDADE, LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS**

Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá

### **Introdução**

O crescimento econômico está fortemente associado a atividades empresariais, o que nos leva a entender o empreendedorismo como um dos mais importantes fatores na saúde financeira de uma nação. As nações variam, contudo, no que tange a condições estruturais empresariais e ao papel e à forma de funcionamento dessas empresas em seu meio. Tal nos leva a questionar se preditores de sucesso empresarial variam em função dessas estruturas ou se existem fatores de sucesso que podem ser considerados universais, isto é, culturalmente independentes. Muitos estudos têm mostrado que o sucesso de diferentes tipos de negócios depende do país no qual se localizam; há, contudo, uma tendência à construção de modelos de sucesso empresarial que ficam confinados ou que são testados em uma só cultura. A maioria desses estudos é oriunda dos Estados Unidos da América ou de outros países ocidentais desenvolvidos, onde se assume implicitamente que os fatores de sucesso por eles definidos são de natureza universal. É conhecido que as condições econômicas e políticas, assim como condições culturais têm, indubitavelmente, um papel essencial para mostrar quais seriam os fatores que poderiam estar relacionados ao sucesso de um determinado negócio. Diferenças culturais estão relacionadas com preferências por estruturas organizacionais específicas, com a sua aceitação e com determinados estilos de liderança.

A inserção cultural de um determinado negócio deve ter seu peso na hora de tentar compreendê-lo e tratá-lo, seja em perspectiva acadêmica ou de mercado. O proprietário de uma empresa tem de orientar o seu trabalho em direção ao meio empresarial, pois o seu sucesso está

comprovadamente atado às condições ambientais. Diferenças culturais não deveriam, portanto, ser vistas como temas secundários ou menos importantes, mas sim tratadas como um ponto central para a investigação no campo da pesquisa empresarial.

Diferentes estudos têm trazido evidências empíricas acerca da mencionada importância de fatores culturais no âmbito dos pequenos negócios. Muitos pesquisadores associaram condições culturais a diferentes fatores organizacionais. Reynolds, Hay e Camp (1999) mostraram que diferenças culturais influenciam atividades empresariais; Shapero e Sokol (1982) descobriram que a taxa de fundação de novos negócios varia de sociedade para sociedade e que o desejo e a viabilidade de abertura de um novo negócio variam de cultura para cultura. Steensma *et al.* (2000) afirmaram que culturas nacionais afetam a propensão com a qual pequenas companhias constroem alianças. Rauch e Frese (1997) mostraram que comportamentos empresariais têm efeitos variados no sucesso do negócio em razão de condições culturais distintas. Esses autores afirmam que o planejamento excessivo feito por proprietários em culturas com um alto nível de controle da incerteza resulta melhor do que em culturas com um baixo nível de controle da incerteza. Tantos questionamentos e resultados de estudos que associam fatores culturais aos resultados dos negócios nos levam a perguntar quais as características empresariais que especificamente levam ao sucesso e em que condições culturais isso ocorre. Apesar de o estudo atual ter sido realizado apenas com empresários brasileiros e alemães, pode-se observar que o modelo de sucesso empresarial em questão se adequa a situações e realidades culturais diversas.

## **1 Cultura e características empresariais**

Não restam dúvidas de que características empresariais (personalidade empresarial e comportamentos empresariais) não devem ser compreendidas sem se considerar ou isolando-as da cultura na qual o

empresário está inserido. Apesar dessa necessária relação entre organização, empresário e ambiente para a análise e compreensão dos fatores de sucesso organizacional, não é unânime o modo como o proprietário de um pequeno negócio deveria se comportar na sua cultura para obter sucesso. Nessa perspectiva, procurou-se desenvolver um modelo para se estudar os diferentes fatores organizacionais, relacioná-los entre si e também com os resultados ou sucesso organizacional. Trata-se de um modelo adaptativo que busca identificar a função da cultura no âmbito organizacional, bem como, no que tange à sua estrutura e funcionamento. A seguir o modelo proposto será abordado em seus detalhes e aplicado para a melhor compreensão do seu funcionamento a partir da experiência de pequenos empresários em distintas culturas.

## 2 Um modelo adaptativo

Pressupõe-se que um empresário só pode ser bem-sucedido quando seu comportamento e sua personalidade são congruentes com a cultura à qual pertence. Três abordagens podem ser utilizadas para dar apoio a esse modelo adaptativo:

1. De acordo com Mitchell *et al.* (2000), valores culturais são representativos de uma série de orientações cognitivas que organizam o conhecimento e o comportamento social (KROEBER; KLUCKHOLM, 1952). Os autores argumentam que valores culturais podem “ser vistos como cognições de resolução de problemas” (MITCHELL *et al.*, 2000, p. 979). As culturas têm, portanto, maneiras preferenciais de lidar com problemas. Empresários se sentem frequentemente obrigados a encarar situações desafiadoras. Eles estão constantemente lidando com clientes e compradores; resolver problemas é, portanto, parte de seu trabalho. Se valores culturais determinam, de certa forma, como se deve lidar com problemas, deve ser uma vantagem para o empresário o fato de se comportar de acordo com aqueles valores culturais.

2. A perspectiva contingencial (SHANE *et al.*, 1995) argumenta que atividades gerenciais levam a diferentes sucessos em dependência da cultura na qual são aplicadas; isto é, atividades gerenciais têm de ser contingentes à cultura. Shane *et al.* (1995) mostraram, por exemplo, que atividades inovadoras em sociedades que toleram a incerteza são mais aceitas que em sociedades que evitam incerteza. Por isso, empresários deveriam agir contingentemente com sua cultura para obter sucesso.
3. De acordo com House *et al.* (2004), proprietários de pequenos negócios deveriam se comportar de modo compatível culturalmente e se adequar a uma dada cultura. Os autores argumentam que a aceitação e a efetividade do comportamento de liderança são fortemente influenciadas pela cultura. Toda cultura tem ideias variadas sobre liderança e desenvolveu uma teoria implícita de liderança. Tanto a maneira como os empregados e as pessoas no ambiente percebem o líder, quanto a aceitação e a efetividade de líderes são baseadas nessa teoria implícita (HOUSE *et al.*, 2004). Assim, proprietários de pequenas empresas são julgados também segundo essa teoria implícita de liderança. Proprietários de pequenos negócios que não se ajustam às normas sociais não são aceitos e colidem com o seu ambiente ou com os seus *stakeholders* (empregados, clientes, fornecedores). Proprietários que têm contínuos problemas com empregados, clientes ou fornecedores não podem trabalhar efetivamente e com sucesso.

Faz sentido, portanto, que proprietários de pequenos negócios se comportem de maneira culturalmente adequada para estar alinhados com os seus *stakeholders*. Se esses proprietários usam preferencialmente um estilo de liderança autoritário numa sociedade com pouca distância de poder poderia estar agindo contra valores aceitos no seu ambiente e negligenciar as chances de obter bons resultados. Em tal ambiente, esse estilo de liderança autoritário pode levar os empregados a se sentirem desmotivados e até mesmo a rejeitarem participar de novos projetos de

trabalho. Por outro lado, um proprietário que envolva os seus empregados num processo decisório no âmbito de uma sociedade de baixa distância de poder seria bem aceito e provavelmente teria mais sucesso quanto à motivação desses empregados.

### 3 Cultura

Hofstede (1984, p. 21) definiu cultura como “a programação mental coletiva que diferencia os membros de grupos humanos”. Culturas são ideologias profundamente enraizadas, valores e crenças que produzem uma tendência nas pessoas de ver coisas da mesma forma, resultando num grau de similitude no comportamento. Hofstede (1984, 2003) identificou quatro dimensões culturais que serviram adequadamente para diferenciar os países de acordo com seus escores nessas dimensões. Um estudo mais atual, nomeadamente o projeto de pesquisa *Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE)*, identificou um sistema de classificação cultural com as dimensões controle da incerteza, distância de poder, coletivismo, igualdade de gêneros, assertividade, orientação para o futuro, orientação para a realização e orientação humana (HOUSE *et al.*, 2004). Essas dimensões básicas podem ser usadas para descrever culturas nacionais. A seguir, uma descrição sucinta das três dimensões culturais, segundo House *et al.* (2004), incluídas no presente estudo.

*Controle da incerteza.* Sociedades que apresentam um alto nível de controle da incerteza são mais facilmente ameaçadas por situações desconhecidas ou incertas e se esforçam muito para evitá-las. Essas sociedades tentam prever o futuro ou pelo menos tentam se preparar para todas as eventualidades por meio de regras, normas e rotinas.

*Coletivismo.* Coletivismo reflete o grau em que indivíduos estão integrados em grupos, organizações ou na sociedade. O coletivo é visto como mais importante do que o indivíduo.

*Orientação humana.* Sociedades que têm uma orientação humana estão aptas a compensar nos seus membros esse tipo de comportamento; são amigáveis e preocupadas com o tratamento das pessoas (HOUSE *et al.*, 2004).

Para o atual estudo, foram coletados dados na Alemanha e no Brasil com pequenos empresários de diferentes ramos de negócio que não se caracterizassem como profissionais liberais. No que tange à abordagem dos países considerados quanto a suas características e condições culturais, foram consideradas, a partir do Estudo GLOBE, três dimensões que poderiam ser tomadas para facilitar a compreensão de relações entre cultura e organização. Alemanha e Brasil podem, portanto, ser descritos segundo essas três dimensões anteriormente mencionadas (ver também a Tabela 1). De acordo com os resultados obtidos por House *et al.* (2004), Brasil e Alemanha diferem nas dimensões consideradas para o atual estudo, nomeadamente, controle da incerteza, coletivismo/individualismo, orientação humana. O Brasil tem, em comparação com a Alemanha, uma orientação humana mais forte. No que tange ao controle da incerteza, o Brasil se coloca em posição inferior à Alemanha.

Alemanha e Brasil não diferem, segundo House *et al.* (2004), no que tange às demais dimensões culturais pesquisadas: orientação para a realização, orientação para o futuro, assertividade e distância de poder. No presente estudo serão consideradas apenas as dimensões culturais e as características empreendedoras correspondentes a essas dimensões, nas quais os dois países diferem em algum grau para a realização de testes de hipóteses.

#### **4 Características empreendedoras**

A literatura acerca de empreendedorismo discute uma variedade de características empresariais (personalidade empresarial e comportamentos empresariais) que podem ser relevantes para o sucesso empresarial. Conforme afirmação anterior, a pesquisa sobre empreendedorismo tem negligenciado o reconhecimento da relação entre características

empresariais e a cultura na qual atua o empresário. A seguir, seguem algumas características empresariais que se adaptam às dimensões culturais consideradas no presente estudo e têm relevância para o sucesso do negócio. Por fim, discute-se como as características empresariais se moldam às culturas estudadas.

## **5 Locus de controle interno**

Empresários são responsáveis por seu próprio negócio. Eles determinam a orientação e estratégias de sua empresa. Eles devem estar convencidos da viabilidade e praticidade de suas ideias e estratégias. Por essas razões, um empresário precisa ter confiança nas suas próprias capacidades. Pessoas com locus de controle interno acreditam na eficácia de seu comportamento e no esforço pessoal como determinantes primários de resultados. Daí se afirmar que um alto grau em locus de controle interno pode ser um traço útil do empresário. Muitos estudos apoiam a importância do locus de controle interno e a necessidade de realização para a *performance* do negócio (COOPER; GIMENO-GASKON, 1992; BOX; WHITE; BARR, 1994; RAUCH; FRESE, 2000).

## **6 Auto-eficácia**

Auto-eficácia é definida como “o julgamento das pessoas de sua capacidade para organizar e executar cursos de ação necessários na obtenção de determinados tipos de realização” (BANDURA, 1986, p. 391). Assim, auto-eficácia significa que alguém está seguro de suas habilidades para realizar seus deveres. Proprietários de pequenos negócios com grande auto-eficácia acreditam mais fortemente em seu potencial de sucesso e são mais ativos. Daí, afirmarmos que a auto-eficácia deve ser relacionada ao sucesso empresarial.

## 7 Lidando com erros (orientação para erros)

Sociedades com orientação humana usam a punição como ferramenta de ensino com menos frequência. Essas sociedades também lidam diferentemente com os erros. Espera-se que sociedades com orientação humana sejam mais tolerantes a erros e procurem o que há de positivo numa tal situação em vez de evitar ou punir por erros. Assim, a maneira de lidar com erros está diretamente relacionada à orientação humana. A habilidade em lidar com erros faz parte daquelas que devem formar o repertório dos pequenos empresários. Os erros são um tipo de *feedback* que deixa a companhia saber o que está funcionando e o que necessita ser melhorado. Dessa forma, erros são fonte de aprendizagem. Há duas orientações em relação a erros: uma orientação positiva (vendo erros como oportunidades) e uma negativa (tentando evitar erros a todo custo, falhando em ver erros como um potencial de aprendizagem). Pequenos empresários deveriam possuir uma orientação positiva a erros e usá-los para uma permanente melhoria dos seus negócios (HARTLEY, 1997; VAN DYCK *et al.*, 2005).

## 8 Correr riscos

Uma das mais discutidas características empresariais é aquela denominada tolerância a riscos. A decisão de abrir um negócio é, certamente, mais arriscada do que a decisão de trabalhar para outra pessoa. Muitos estudos têm mostrado que proprietários de pequenos negócios são mais tolerantes a correr riscos (BEBLEY; BOYD, 1987; HULL; BOSLEY; UDELL, 1980), comparando-se com pessoas de outras profissões. A ideia de que a tolerância em correr riscos está positivamente relacionada ao sucesso empresarial continua sendo vista com certa crítica. Teoricamente, esperar-se-ia uma relação curvilínea, uma vez que todo pequeno empresário deve de fato correr certo risco no seu processo de tomada de decisão, enquanto correr um alto risco poderia ser perigoso (RAUCH; FRESE, 2000).



## **9 Tolerância ao estresse**

Pequenos empresários deveriam ter uma maior resistência ao estresse (CHELL; HAWORTH; BREARLEY, 1991; SCHERE, 1982) do que aqueles profissionais que trabalham para outros, uma vez que pequenos empresários estão continuamente se confrontando com novos desafios e têm um nível de responsabilidade considerável. Eles devem ser resistentes ao estresse para poder se manter funcionando bem nos seus negócios.

## **10 Gerenciamento do tempo**

Gerenciar o tempo é extremamente importante para os proprietários de pequenos negócios. Eles têm de coordenar diversas pessoas e atividades. Esses empresários trabalham, em geral, por longas horas (HARRIS; SALTSTONE; FRABONI, 1999), e aquilo que não é feito pode ser atribuído ao empresário, tendo em vista ocupar diferentes postos e papéis na empresa. Gerenciamento do tempo é, portanto, um fator determinante na rotina do proprietário. O gerenciamento do tempo é feito corretamente somente quando o pequeno empresário vê seu tempo de trabalho como um recurso que deve ser usado inteligentemente.

## **11 Características empresariais e suas relações com as dimensões culturais**

A seguir, descreve-se como se dá a correspondência entre características empresariais e dimensões culturais.

*Coletivismo: Auto-eficácia e locus interno de controle.* Em sociedades coletivistas, o coletivo é visto como algo mais importante do que o individual, e o pessoal é descrito como algo interdependente e contextualizado (TAFARODI *et al.*, 1999). Em sociedades individualistas, o pessoal é, ao contrário, visto como algo independente, isolado e claramente delimitado

(TAFARODI *et al.*, 1999). Metas individuais são mais positivamente avaliadas do que metas orientadas para o grupo em culturas individualistas (EREZ; EARLEY, 1993). A crença em capacidades individuais também é mais forte do que a crença na capacidade do grupo. Isso significa que em culturas individualistas faz mais sentido ter uma forte auto-eficácia. Uma vez que os indivíduos são considerados independentes, sentir-se responsável e atribuir a si as razões das realizações são comportamentos considerados culturalmente adequados.

*H1:* Em sociedades mais individualistas (Brasil e Alemanha), auto-eficácia e atribuições internas de realização deveriam ser relacionadas positivamente ao sucesso.

O Brasil tem, comparativamente, o maior escore em individualismo (D). Alemanha foi colocada um nível acima (C). Por essas razões:

*H2:* Auto-eficácia e locus de controle interno deveriam estar mais fortemente relacionados ao sucesso no Brasil do que na Alemanha.

*Orientação humana/Orientação para erro.* Sociedades com orientação humana usam a punição como ferramenta de educação com menos frequência. Elas também lidam, diferentemente, com erros. Espera-se que sociedades com forte orientação humana sejam mais tolerantes a erros e procurem retirar as vantagens da situação em vez de evitá-los ou punir pelos erros. Assim, o método de lidar com erros está diretamente relacionado à orientação humana.

*H3:* Em sociedades com baixa orientação humana (Brasil e Alemanha), orientação para erros deveria estar negativamente relacionada ao sucesso.

Os escores em orientação humana na Alemanha são mais baixos. Os escores brasileiros são um pouco mais altos no que diz respeito a essa dimensão. Daí:

*H4:* A relação negativa entre orientação para erros e sucesso deveria ser mais forte na Alemanha do que no Brasil, uma vez que a Alemanha apresenta escores mais baixos em orientação humana.

*Controle da incerteza: Tolerância a correr riscos, tolerância ao estresse e gerenciamento do tempo.* Comportamentos afirmativos e gerenciais estão relacionados positivamente a incertezas (SITKIN; PABLO, 1992). Culturas com baixo controle da incerteza toleram a insegurança e se sentem menos ameaçadas diante de situações ambíguas (EREZ; EARLEY, 1993). Sentimentos de ambiguidade são aceitos como norma. Por isso, no nível individual, o comportamento de risco é mais aceito. Uma vez que inseguranças também são uma fonte de estresse (GARST *et al.*, 2000), uma pessoa de uma cultura com baixos escores em controle da incerteza deve ser mais tolerante ao estresse. Por outro lado, em culturas com mais alto controle da incerteza, o planejamento deveria prevalecer sobre o não planejamento, uma vez que o objetivo do planejamento é evitar incertezas e tornar os riscos calculáveis (HOFSTEDE, 1984). De acordo com o autor, o gerenciamento do tempo é um comportamento de planejamento típico com o único propósito de evitar incertezas.

*H5:* Em sociedades com baixo controle da incerteza (Brasil), o desejo de correr riscos e a tolerância ao estresse deveriam estar numa relação positiva com o sucesso.

*H6:* Em sociedades com alto controle da incerteza (Alemanha), o comportamento de planejamento, tal como gerenciamento de tempo, deveria se relacionar positivamente com o sucesso.

A Tabela 1 mostra que os escores na dimensão “controle da incerteza” são menores no Brasil do que na Alemanha, o que nos leva a pressupor que:

*H7:* Em sociedades com baixo controle da incerteza (Brasil), o desejo de correr riscos e a tolerância ao estresse deveriam estar mais positivamente relacionados ao sucesso do que em sociedades com alto controle da incerteza (Alemanha).

*H8:* Em sociedades com mais alto controle da incerteza (Alemanha), comportamento de planejamento, tal como o gerenciamento do tempo, deveria estar mais positivamente relacionado ao sucesso do que em sociedades com controle de incerteza mais baixo (Brasil).

## 12 Procedimentos metodológicos

### 12.1 Amostra

Noventa e nove proprietários de pequenos negócios em Giessen (amostra alemã) e 98 proprietários de pequenos negócios em Fortaleza (amostra brasileira) fizeram parte do presente estudo. Os proprietários foram escolhidos de forma randomizada em ambos os países. A fonte da escolha randomizada em ambos os países foram os órgãos representativos dos proprietários de pequenas empresas, como as câmaras de comércio e indústria locais.

Nos dois países, a taxa de resposta foi satisfatória (BRUDERL; PREISENDORFER; ZIEGLER, 1992), tendo sido alta no Brasil, cerca de 72,1%. A taxa de resposta foi de 52,1% na Alemanha. Os dados foram colhidos entre 1993 e 1995 e em 2009. As condições para participação na pesquisa foram as mesmas para os dois países. Os sujeitos da pesquisa eram proprietários e, ao mesmo tempo, gerentes de pequenos negócios. Além disso, suas empresas tinham de empregar pelo menos uma pessoa ou no máximo 50. Finalmente, profissionais liberais, como médicos, psicólogos, advogados ou dentistas não foram aceitos para compor a amostra da pesquisa.

Comparando os dois países, as mulheres compuseram em maioria a amostra da pesquisa no Brasil (41,6%). Na Alemanha, elas chegaram a 18,2%. Não houve diferenças no que tange à idade entre os dois países. Tanto na Alemanha quanto no Brasil os fundadores das companhias consideradas tinham mais de 30 anos.

Brasileiros e alemães se diferenciaram, contudo, no que diz respeito à distribuição do ramo de atividade. A maioria dos pequenos empresários brasileiros (55%) estava envolvida com o comércio, enquanto estes eram 34,3% na Alemanha. A maioria dos pequenos empresários na Alemanha (46,5%) estava envolvida com o setor de serviço, estes no Brasil

corresponderam a 25%. Artesãos corresponderam a 4% dos pequenos empresários da amostra no Brasil, enquanto na Alemanha chegaram a 12,1%. Apenas 2% pertenciam ao ramo da indústria na Alemanha, contra 16% no Brasil.

### *12.2 Instrumentos*

Os dados foram levantados por meio de entrevistas e questionários. A mesma entrevista foi utilizada no Brasil e na Alemanha. Do questionário foram suprimidas algumas perguntas no Brasil por não se fazerem necessárias ao estudo comparativo. Os dois instrumentos foram primeiramente construídos na Alemanha e então traduzidos ao português. Uma *backtranslation* e procedimentos de descentralização foram realizados para assegurar equivalência linguística (BRISLIN, 1986, p. 159; MALPASS; POORTINGA, 1986, p. 67). Itens que não apresentavam correspondência eram retraduzidos por pessoas que não estivessem envolvidas no estudo, até que fosse encontrada uma equivalência linguística satisfatória.

### *12.3 Operacionalização das variáveis para adaptação*

As escalas das características para o presente estudo (incluindo o alpha de Cronbach) estão dispostas na Tabela 2.

Disposição de correr riscos. A disposição de correr riscos mede o nível em que os pequenos empresários correm riscos no momento de fundação do negócio e de uma forma geral. Esta escala foi desenvolvida no âmbito do Projeto EKU2 na Universidade de Giessen, Alemanha. A escala contém cinco itens, de 1 (completamente falso) até 5 (completamente verdadeiro). A amostra alemã obteve um alpha de Cronbach de .71 para esta escala, enquanto a amostra brasileira obteve .67.

---

<sup>2</sup> EKU (Erfolgreiche KleinUnternehmer). O Projeto EKU foi financiado pelo Ministério da Ciência e Cultura de Hessen, Alemanha e coordenado pelo Prof. Dr. Michael Frese.

Tolerância ao estresse. Escala também desenvolvida no âmbito do Projeto EKV visa medir até que ponto o proprietário de um negócio tende a reagir a pequenos desafios com sintomas de estresse (GOBEL, 1995, p. 41). A escala traz cinco itens de 1 (completamente falso) até 5 (completamente verdadeiro) e apresentou uma confiabilidade de .66 para a Alemanha e .69 para o Brasil.

Gerenciamento de tempo. Esta escala determina o comportamento de planejamento em curto prazo de um empresário. A escala foi desenvolvida no âmbito do Projeto AHUS<sup>3</sup>, também na Universidade de Giessen, e foi denominada “planejamento do trabalho pessoal”. Segundo Scott (1995), a escala foi renomeada como “gerenciamento de tempo”. Trata-se de uma escala Lickert de cinco pontos, sendo o 1 (completamente falso) e o 5 (completamente verdadeiro). A amostra alemã teve uma confiabilidade de .68 e a brasileira, de .69.

Auto-eficácia. A escala de auto-eficácia (SPEIER; FRESE, 1997, p. 255) busca apreender a percepção pessoal da própria capacidade, isto é, expectativas pessoais gerais de realizar com sucesso as atividades de trabalho diante de dificuldades. A escala é composta por cinco itens, sendo o 1 (completamente falso) e o 5 (completamente verdadeiro). Na Alemanha a confiabilidade foi de .65 e no Brasil de .70.

Locus de controle interno. O locus de controle interno foi medido com ajuda da escala de Krampen (1981, p. 238) com seis itens. Locus de controle interno descreve o grau da crença que uma pessoa tem em si mesma na influência do ambiente. As confiabilidades foram de .68 para a Alemanha e .70 para o Brasil.

Orientação para erros. Esta escala é uma combinação de duas outras originais, nomeadamente escala de competência e de risco no caso de erro. Ambas medem a prontidão pessoal para lidar com erros e abertura pessoal em relação a erros. Com um total de seis pontos, apresentou uma confiabilidade de .69 no Brasil e .71 na Alemanha.

<sup>3</sup> O Projeto AHUS (Aktives Handeln in Umbruchsituationen) foi financiado pela Sociedade Alemã de Pesquisa e coordenado pelo Prof. Dr. Michael Frese.

#### 1.2.4 Co-variáveis

Variáveis de controle usadas foram: capital inicial e ramo no qual a empresa opera. Essas variáveis de controle foram escolhidas em função de sua relação com o sucesso empresarial encontrada em outros estudos (MEAD; LIEDHOLM, 1998; FRESE, 2000).

#### 1.2.5 Desempenho do negócio

Este é um dos pontos mais discutidos no âmbito dos estudos sobre empreendedorismo. Alguns autores argumentam que variáveis de crescimento são os melhores indicadores do desempenho do negócio (BRUSH; VANDERWERF, 1992; TSAI *et al.*, 1991). O crescimento pode ser medido, por exemplo, pelo crescimento das vendas e do número de empregados. Outros aspectos de desempenho são: lucro, tamanho, liquidez ou simplesmente sucesso versus fracasso. A maioria dos pesquisadores da área acredita que deveriam ser usadas medidas múltiplas de sucesso (BRUSH; VANDERWERF, 1992; MURPHY *et al.*, 1996).

Mediu-se desempenho do negócio de três maneiras: crescimento do número de empregados, crescimento dos ganhos e satisfação no trabalho do empresário. Crescimento do número de empregados implica incremento absoluto médio no número de empregados desde a fundação da empresa. No cálculo da média absoluta do crescimento de empregados, subtraiu-se o número inicial de empregados para reduzir o efeito do tamanho no momento da abertura do negócio.

O crescimento do lucro foi medido pelos seguintes itens com uma escala de cinco pontos (1 = decresceu fortemente, 5 = cresceu fortemente): “Os seus lucros foram maiores ano passado?” e “Os seus ganhos pessoais são melhores do que no ano passado?”.

Uma escala Kunin com sete níveis mediu a satisfação do empresário com seu trabalho. A ele se perguntou: “De maneira geral, em que grau você está satisfeito com o seu trabalho?”.

### 1.2.6 Resultados

As Tabelas 3, 4 e 5 trazem os resultados das correlações das variáveis de adaptação com as variáveis de sucesso. Os resultados apresentam um quadro bastante heterogêneo. Ao todo, somente cinco correlações de um total de 34 mostraram uma relação significativa com as variáveis de sucesso. Os resultados são apresentados mais detalhadamente para cada dimensão cultural separadamente.

Individualismo/Coletivismo. A hipótese 1 afirma que em sociedades individualistas, auto-eficácia e locus de controle interno se relacionam positivamente com o sucesso. A Tabela 4 mostra que a hipótese pode ser confirmada para auto-eficácia. Três das seis correlações com o sucesso foram significantes. No que tange a locus de controle interno, a hipótese 2 só pode ser parcialmente confirmada. Todas as correlações foram não significantes, com exceção na Alemanha com relação ao crescimento dos lucros. Essa hipótese pode ser aceita para auto-eficácia e apenas sob condições para locus interno de controle. Vários graus nas relações para os dois países presentes na hipótese 2 não puderam ser confirmados (Tabela 4).

Orientação humana. A Tabela 5 mostra que somente um resultado significativo foi encontrado para orientação humana. Orientação para erros correlacionou-se positivamente com o crescimento de lucros no Brasil. A correlação se opõe à hipótese 3 sobre adequação da característica e do comportamento com a dimensão. A ordem das correlações também corresponde à ordem dos escores dos dois países na dimensão cultural. Isso mostra que há diferentes relações para os países entre as variáveis de adequação com “crescimento do lucro” e com “satisfação no trabalho”. Dessa forma, a hipótese 4 é aceita, em se considerando a satisfação no trabalho e o crescimento de lucros, mas rejeitada para crescimento do número de empregados.

Controle da incerteza. A Tabela 3 apresenta os resultados para a dimensão cultural controle da incerteza. Era esperada uma relação positiva



entre uma cultura com baixo controle da incerteza, nomeadamente o Brasil, e o crescimento do número de empregados. Contudo, para a amostra brasileira, encontramos uma correlação negativa significativa entre tolerância ao estresse e satisfação no trabalho. A hipótese 5 não foi confirmada.

De acordo com a hipótese 6, deveria existir uma relação positiva entre gerenciamento de tempo e sucesso na Alemanha. Nenhuma relação significativa foi encontrada nessa amostra, o que nos leva a refutar a hipótese 6.

Não se encontrou diferença significativa na correlação entre os países para tolerância ao estresse e para desejo de correr risco em relação às variáveis de sucesso. A hipótese 7 deve, portanto, ser rejeitada, assim como também a hipótese 8, uma vez que não foram encontradas diferenças significantes na correlação para gerenciamento de tempo.

### *1.2.6 Discussão*

#### *1.2.6.1 Hipótese do modelo de adequação*

Olhando-se os resultados, pode-se observar um apoio parcial para as hipóteses de adequação. De um total de 34 testes, obtiveram-se cinco correlações significantes. Olhando-se mais de perto o número de correlações que estão de acordo com o modelo de adequação, pode-se observar que há quatro correlações significantes. Isso é aproximadamente 12% de todas as correlações. Por outro lado, uma das correlações encontrada como significativa é negativa, contrariando o modelo de adequação. Por essa razão, torna-se complicado aceitar o nomeado modelo.

O quadro mais claro aparece para a dimensão coletivismo, caso sejam as dimensões culturais observadas cuidadosamente. Quase todas as direções das correlações aqui encontradas correspondem ao modelo de

adequação, enquanto três das 12 correlações foram significantes, o que representa 25% de todas as correlações para essa dimensão. Isso perfaz mais da metade de todas as correlações significantes.

Analisando os resultados de uma outra perspectiva, pode-se pensar em rejeitar o modelo de adequação completamente. Mas há uma variável, considerada clássica, que apóia o modelo de adequação, ou seja, auto-eficácia. Essa variável já é aceita na pesquisa sobre empreendedorismo como tendo um efeito geral sobre o sucesso. Pode-se pensar num indicador de características semelhantes que são necessárias para o sucesso do negócio, independentemente da cultura na qual se está operando.

#### 1.2.6.2 Alguns tópicos metodológicos

Os resultados também são de difícil interpretação a partir de um ponto de vista metodológico. Primeiramente, muitos dos valores de confiabilidades encontram-se abaixo de .60. Isso significa que muitas relações são subestimadas. Um outro problema é o poder da amostra utilizada. O número de amostras individuais é relativamente baixo. Os efeitos são mais fortes nos testes de diferenças de correlações, tornando-as extremamente conservadoras. Esse baixo número faz com que os testes para a não existência de diferenças de correlação não se prestem a uma fácil interpretação. Além disso, o estabelecimento de um alpha de .10 é arbitrário e realmente conservador. Contudo, um incremento no alpha para .20 traria poucas mudanças nos resultados.

#### 1.2.6.3 Algumas implicações da pesquisa

Os resultados têm muitas implicações. O modelo cultural de adequação não deveria ser rejeitado. É mais importante se buscarem operacionalizações adequadas para novos estudos. Outras amostras de empresários poderiam ajudar a prover mais explicações. Poder-se-iam testar melhor as hipóteses

de adequação com os empregados desses empreendimentos. Além disso, deveriam ser incluídas no estudo outras culturas ou mesmo culturas regionais ou sub-culturas dentro de um mesmo país, a exemplo do que ocorre no Brasil com suas dimensões continentais. As duas amostras no atual estudo não seguem o critério de profundas diferenças nas dimensões culturais, o que poderia facilitar um estudo dessa natureza. Os resultados nos levam a sugerir a necessidade de diferenciar melhor as variáveis de sucesso, incluir outras dimensões culturais e testes de diferenças de correlações, ideias já em curso para nossos próximos estudos na área. Esses resultados também nos levam a pensar que se deve usar melhor o modelo de adaptação para o sucesso objetivo e subjetivo (satisfação no trabalho). Isso faz sentido, uma vez que o comportamento culturalmente adequado deveria ter um maior efeito numa esfera pessoal do proprietário do que no sucesso econômico do negócio em si. Satisfação no trabalho resulta da boa adaptação do pequeno empresário e de seu comportamento em acordo com as expectativas do meio. Sucesso econômico não é tão dependente do grau em que o proprietário se molda a normas culturais, parece depender em maior grau de outros fatores que se encontram além das dimensões culturais. Tais resultados deixam abertas algumas questões nessa área: fatores culturalmente dependentes influenciam o sucesso econômico de um pequeno negócio ou esses fatores guardam certa independência das diferentes culturas? Segundo os resultados do presente estudo, as duas interpretações se tornam viáveis. Os resultados mostram que comportamento culturalmente adequado não é suficiente para se obter sucesso. É possível que tal comportamento seja necessário, mas seguramente não é suficiente. Nesse momento entram outros moderadores. Finalmente, comportamento adequado culturalmente pode desempenhar um papel muito mais importante em áreas menos dinâmicas do que naquelas mais dinâmicas. Pequenas atividades artesanais são atreladas a um comportamento mais adequado culturalmente do que operações de firmas *high-tech* que se orientam não apenas pelo ambiente local, mas também por outros ambientes.

## Referências

- BANDURA, A. **Social foundation of thought and action: A social cognitive theory.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. **Journal of Business Venturing**, n.2, p.79-93, 1987.
- BOX, T. M.; WHITE, M. A.; BARR, S. H. A contingency model of new manufacturing firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.31-45, 1994.
- BRISLIN, R. W. The wording and translation of research instruments. In: LONNER, W. J.; BERRY, J. W. (Eds.). **Field methods in cross-cultural research.** Beverly Hills, CA: Sage, 1986. p.137-164.
- BRUDERL, J.; PREISENDÖRFER, P.; ZIEGLER, R. The survival chances of newly founded business organizations. **American Sociological Review**, n.57, p.227-242, 1992.
- BRUSH, C. G.; VANDERWERF, P. A. A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. **Journal of Business Venturing**, n.7, p.157-170, 1992.
- CHELL, E.; HAWORTH, J.; BREARLEY, S. **The entrepreneurial personality.** London and New York: Routledge, 1991.
- COOPER, A. C.; GIMENO-GASCON, F. J. Entrepreneurs, process of founding, and new-firm performance. In: SEXTON, D. L.; KASARDA, J. D. (Eds.). **The state of the art of entrepreneurship.** Boston: [s.n.], 1992. p.301-340.
- EREZ, M.; EARLEY, P. C. **Culture, self-identity, and work.** USA: Oxford University Press, 1993.
- FRESE, M. Executive summary, conclusions, and policy implications. In: FRESE, M. (Ed.). **Success failure of micro business owners in Africa: A Psychological Approach.** Westport: Quorum Books, 2000.
- GÖBEL, S. **Der Zusammenhang von Personeneigenschaften, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern.** Diplomarbeit. Universität Gießen, Fachbereich Psychologie, 1995.
- HARRIS, J. A.; SALSTONE, R.; FRABONI, M. An evaluation of the Job Stress Questionnaire with a sample of entrepreneurs. **Journal of Business and**

**Psychology**, v.13, n.3, p.447-455, 1999.

HARTLEY, R.F. **Management mistakes and success**. 5th ed. New York: Wiley, 1997.

HOFSTEDE, G. H. **Culturas e organizações** - Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003.

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

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; MANSOUR, J.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. **Culture, Leadership, and Organizations**. The GLOBE Study of 62 Societies. California: Sage, 2004.

HULL, D.L.; BOSLEY, J.J.; UDELL, G. G. Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. **Journal of small business**, v.18, n.1, p.11-18, 1980.

KRAMPEN, G. **IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen**. Deutsche Bearbeitung der IPC-Scales Hanna Levenson, I-Skala. Verlag für Psychologie Hogrefe: Göttingen, Toronto, Zurich, 1981.

KROEBER, A.; KLUCKHOLM, F. **Culture: A critical review of concepts and definitions**. Cambridge, MA: Peabody Museum, 1952.

MALPASS, R. S.; POORTINGER, Y. H. Strategies for design and analysis. In: LONNER, W. J.; BERRY, J. W. (Eds.). **Field methods in cross-cultural research**. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. p.47-83.

MEAD, D. C.; LIEDHOLM, C. The dynamic of micro and small enterprises in developing countries. **World Development**, n.26, p.61-74, 1998.

MITCHELL, R. K.; SMITH, B.; SEAWRIGHT, K.W.; MORSE, E. A. Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. **Academy of Management Journal**, v.43, n.5, p.974-993, 2000.

MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W.; HILL, R. C. Measuring performance in Entrepreneurship research. **Journal of Business Research**, n.36, p.15-23, 1996.

RAUCH, A.; FRESE, M. Does planning matter: Relations between planning and success in small enterprises in Ireland and Germany. Proceeding of the 42nd World **Conference International Council for Small Business**, San Francisco, v. 3.1, 1997.

RAUCH, A.; FRESE, M. Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In: COOPER, C.

- L.; ROBERTSON, I.T. (Eds.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. Wiley Publ., 2000.
- REYNOLDS, P.; HAY, M.; CAMP, M. C. **Global entrepreneurship monitor**. (1999 Executive Report). Kansas City, 1999.
- SCOTT, M. **Zeitgewinn durch Selbstmanagement**. Frankfurt, New York, 1995.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S.; MAC MILLAN, I. Cultural differences in innovation championing strategies. **Journal of Management**, n.21, p.931-952, 1995.
- SCHERE, J. C. Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. **Academy of Management Proceedings**, p.404-408, 1982.
- SHAPERO, A.; SOKOL, L. The social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Eds.). **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982. p. 72-88.
- SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. Re-conceptualizing the determinantes of risk behavior. **Academy of Management Review**, n.17, p. 9-38, 1992.
- SPEIER, C.; FRESE, M. Self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. **Human Performance** 10, n.2, p.171-192, 1997.
- STEENSMA, H. K.; MARINO, L.; WEAVER, K. M.; DICKSON, P. H. The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms, **Academia of Management Journal**, v.43, n.5, p.951-973, 2000.
- TSAI, W. M. H.; MacMILLAN, I. C.; LOW, M. B. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. **Journal of Business Venturing**, n.6, p.9-28, 1991.
- VAN DYCK, C.; FRESE, M.; BAER, M.; SONNENTAG, S. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. **Journal of Applied Psychology**, n.90, p.1228-1240, 2005.