

University of Groningen

Um estudo intercultural sobre Estrategias, pessoas e sucesso em pmes Brasileiras a alemas
Ribeiro-Tupinamba, Antonio; Utsch, Andreas; Frese, Michael; Rauch, Andreas

Published in:
Tourism & Management Studies

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2013

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Ribeiro-Tupinamba, A., Utsch, A., Frese, M., & Rauch, A. (2013). Um estudo intercultural sobre Estrategias, pessoas e sucesso em pmes Brasileiras a alemas. *Tourism & Management Studies*, 2, 407-419.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

UM ESTUDO INTERCULTURAL SOBRE ESTRATÉGIAS, PESSOAS E SUCESSO EM PMES BRASILEIRAS E ALEMÃS

AN ITERCULTURAL STUDY ABOUT STRATEGIES, PERSONALITY AND SUCCESS WITH BRAZILIAN AND GERMAN SMES

Antonio Ribeiro-Tupinamba

Universidade Federal do Ceará, Brasil
tupinambá@ufc.br

Andreas Utsch

Ruhr-Universität Bochum, Alemanha.
andreas.utsch@ruhr-uni-bochum.de

Michael Frese

Leuphana University, Alemanha e NUS Business School, Cingapura.
michfrese@gmail.com

Andreas Rauch

London Business School, Londres, Reino Unido.
A.Rauch@exeter.ac.uk

RESUMO

Por décadas a pesquisa intercultural tem enfatizado o forte impacto da cultura sobre as estruturas organizacionais e sobre os estilos de liderança. Muitos modelos de sucesso empresarial negligenciam, contudo, o ambiente organizacional. Este estudo investiga o impacto do comportamento empresarial e das características pessoais no sucesso do negócio, em dependência do contexto cultural. A hipótese central baseia-se em um modelo adaptativo, que constata estar o comportamento e as características adequadas de pequenos empresários relacionados com o sucesso de seus negócios. Pequenos proprietários são definidos como adaptados culturalmente quando suas características e comportamento pessoais correspondem a valores e normas da cultura na qual opera o seu negócio. Em uma cultura com grande controle da incerteza, por exemplo, o sucesso pode ser predito por uma baixa tolerância pela ambigüidade, pouco comportamento de risco e uma forte ênfase na administração e no gerenciamento do tempo por parte dos empresários. Por outro lado, numa cultura com baixo controle da incerteza acontece exatamente o oposto. Hipóteses semelhantes devem ser construídas para as dimensões culturais coletivismo/individualismo (operacionalizadas por eficácia pessoal e locus de controle interno) e orientação humana (operacionalizada por orientação para o poder). O modelo adaptativo foi testado com uma amostra de pequenos empresários alemães e proprietários de pequenos negócios do Brasil. Isso nos permite testar preditores de sucesso empresarial e comparar fatores de sucesso em diferentes culturas. Os resultados indicam pouco apoio ao modelo de adaptação, necessidade de novos testes com outras culturas, além do conhecimento de que comportamento e características pessoais adequados culturalmente não parecem estar necessariamente relacionados ao sucesso empresarial.

PALAVRAS CHAVE

Cultura, Características Pessoais, Ação, Sucesso Empresarial.

ABSTRACT

For decades cross-cultural research has emphasized the strong impact of culture on organizational structures and leadership styles. Most models of entrepreneurial success neglect the cultural business environment, however. This study investigates the impact of entrepreneurial behavior and personal characteristics on venture success, depending on cultural background. The main hypothesis is based on a fit model, which states that culturally adequate behavior and characteristics of a small business owner relate to the success of their venture. We define small business owners as culturally adequate when their personal characteristics and behaviors fit the values and norms of the cultural environment in which their venture operates. In a culture high in uncertainty avoidance, for example, success should be predicted by a low tolerance for ambiguity, low levels of risk-taking, and a strong emphasis on time management by the entrepreneur, while in a low uncertainty-avoiding culture the opposite should be true. Similar hypotheses should hold for the cultural dimensions of collectivism/individualism (operationalized by self efficacy and internal locus of control) and human orientation (operationalized by mastery orientation). The fit-model is tested with German and Brazilian small business owners. This allows us to test for predictors of venture success and to compare success factors across cultures. The results indicate little support for the fit model. Culturally adequate behavior and personal characteristics do not seem to be necessarily related to venture success.

KEYWORDS

Culture, Personality Characteristics, Action, Venture Success.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento econômico está fortemente associado com atividades empresariais (Reynolds et al., 1999; Reynolds et al., 2000). Empreendedorismo é, portanto, um dos mais importantes fatores na saúde financeira de uma nação. As nações variam, contudo, no que tange a condições estruturais empresariais (Reynolds et al., 2000). Isso nos leva a questionar se preditores de sucesso empresarial variam em função dessas estruturas ou se existem fatores de sucesso culturalmente independentes. Muitos estudos têm mostrado que o sucesso de diferentes tipos de negócios depende do país no qual se localizam (Aronson, 1991; Rondinelli & Kasarda, 1992). Modelos de sucesso empresarial são, contudo, geralmente confinados ou testados em uma só cultura.

A maneira como é tratado um negócio não pode, portanto, ser vista independentemente da cultura a que corresponde e na qual se insere (House et al., 2004; Erez & Earley, 1993). Aldrich (1990) concluiu que a forma de pensar de um proprietário é menos importante do que o ambiente no qual ele está atuando. Aldrich afirma que o proprietário de um negócio tem de orientar o seu trabalho em direção ao meio empresarial e que seu sucesso está relacionado a condições ambientais. Diferenças culturais não deveriam, portanto, ser reduzidas a condições isoladas, mas sim tratadas como um ponto central para a investigação no campo da pesquisa empresarial.

Diferentes estudos trazem evidências empíricas acerca da importância de fatores culturais. Reynolds et al. (1999, 2000) mostraram que diferenças culturais influenciam atividades empresariais; Shapero e Sokol (1982) descobriram que a taxa de fundação de novos negócios varia de sociedade a sociedade. Eles argumentam 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 controem alianças. Rauch e Frese (2000) mostraram que comportamentos empresariais têm efeitos variados no sucesso do negócio em razão de condições

culturais distintas. O planejamento excessivo de proprietários em culturas com um alto nível de controle da incerteza resulta melhor do que em culturas com um baixo nível desse controle. Esses resultados nos fazem perguntar quais as características empresariais que especificamente levam ao sucesso do negócio e em que condições culturais isso ocorre.

2. MODELO ADAPTATIVO

Pressupomos que um empresário só pode ser bem-sucedido na sua cultura 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:

- a. 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. 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.
- b. 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.
- c. De acordo com House et al. (2004), proprietários de pequenos negócios deveriam se comportar de modo culturalmente compatível 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 idéias 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).

3. CULTURA

Hofstede definiu cultura como “a programação mental coletiva que diferencia os membros de grupos humanos” (1984, p. 21). 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 gêneros¹, 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.

¹ O presente estudo não leva em conta essa dimensão.

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. Alemanha e Brasil podem ser descritos segundo as 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 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.

Tabela 1: Relações esperadas entre características e dimensões culturais

	Brasil	Alemanha	Hipóteses do modelo de adequação	
			Brasil	Alemanha
Individualismo/Coletivismo:	D	C		
– locus de controle interno			+	+
– auto-eficácia			+	+
Orientação humana:	C	D		
– orientação para erros			-	-
Controle da incerteza:	C	A		
– correr riscos			+	^a
– tolerância ao estresse			+	^a
– gerenciamento de tempo			^a	+

+ = esperada relação positiva

- = esperada relação negativa

^a = nenhuma hipótese sobre relação

Nota: As letras descrevem o grau de cada dimensão cultural para cada país. *A* indica o grau mais alto e *D*, o mais baixo.

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. No entanto, a pesquisa sobre empreendedorismo tem negligenciado o reconhecimento da relação entre características empresariais e a cultura na qual atua o empresário. A seguir, apresentamos algumas características empresariais que se adequam às dimensões culturais consideradas no presente estudo e têm relevância para o sucesso do negócio. Por fim, discutimos como as características empresariais se adequam às culturas brasileira e alemã.

4.1. LÓCUS DE CONTROLE INTERNO

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 apóiam a importância do locus de controle interno e a necessidade de realização para a *performance* do negócio (Cooper & Gimeno-Gaskon, 1992; Box et al., 1994; Rauch & Frese, 2000).

4.2. 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.

4.3. LIDANDO COM ERROS (orientação para erros)

Os erros são um tipo de *feedback* que deixa se 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).

4.4. CORRER RISCOS

A decisão de abrir um negócio é, certamente, mais arriscada do que a decisão de trabalhar para outra pessoa. A idéia de que a tolerância em correr riscos está positivamente relacionada com o sucesso empresarial continua sendo vista com certa crítica. Teoricamente, se esperaria 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 (compare Rauch & Frese, 2000). Pequenos empresários deveriam, portanto, correr risco somente em casos de extrema necessidade (Stewart, 1996).

4.5. TOLERÂNCIA AO ESTRESSE

Pequenos empresários deveriam ter uma maior resistência ao estresse (Chell et al., 1991; Schere, 1982) do que aqueles profissionais que trabalham para outros, uma vez que aqueles 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.

4.6. GERENCIAMENTO DO TEMPO

Proprietários de pequenos negócios têm de coordenar diversas pessoas e atividades. Esses empresários trabalham, em geral, por longas horas (Harris et al., 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.

5. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS E SUAS RELAÇÕES COM AS DIMENSÕES CULTURAIS

A seguir, descrevemos 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.

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

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 ambigüidade 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 (compare Hofstede, 1984).

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).

6. MÉTODO

6.1. 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 (Brüderl et al., 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. 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 a idade entre os dois países. Tanto na Alemanha quanto no Brasil os fundadores das companhias consideradas tinham entre 31 e 35 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.

6.2. 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 lingüística (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 lingüística satisfatória.

7. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA ADAPTAÇÃO

As escalas das características para o presente estudo (incluindo o alpha de Cronbach) estão dispostas na Tabela 2. Com exceção das escalas de *Lócus de controle interno* e *a de Orientação para erros*, as demais contém cinco itens, de 1 (completamente falso) até 5 (completamente verdadeiro).

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 EKU na Universidade de Giessen. A amostra alemã obteve um alpha de Cronbach de .71 para esta escala, enquanto a amostra brasileira obteve .67.

Tabela 2: Médias, desvios padrão (DP) e confiabilidades (alpha de Cronbach) das variáveis

Escalas	País	ALPHA	MÉDIA	DP
Lócus de controle interno	Alemanha	.68	4.74	.53
	Brasil	.70	4.64	.84
Disposição a correr riscos	Alemanha	.71	2.92	.76
	Brasil	.67	2.62	1.13
Auto-suficiência	Alemanha	.65	3.99	.46
	Brasil	.70	3.81	.60
Tolerância ao estresse	Alemanha	.66	2.16	.43
	Brasil	.69	2.30	.68
Orientação para erros	Alemanha	.71	4.13	.50
	Brasil	.69	3.93	.64
Gerenciamento do tempo	Alemanha	.68	2.98	.71
	Brasil	.69	2.93	.81
Crescimento dos lucros	Alemanha	.72	3.57	.78
	Brasil	.75	3.61	.87
Satisfação no trabalho	Alemanha	. ¹	5.67	.98
	Brasil	. ¹	5.33	1.1
Crescimento do número de empregados	Alemanha	. ¹	1.38	3.09
	Brasil	. ¹	2.34	3.10

¹ Medida de um item simples.

Tolerância ao estresse. Escala também desenvolvida no âmbito do Projeto EKU que visa medir até que ponto o proprietário de um negócio tende a reagir a pequenos desafios com sintomas de estresse (Göbel, 1995, p. 41). A escala apresentou uma confiabilidade de .66 para a Alemanha e .69 para o Brasil.

Gerenciamento de tempo. Esta escala determina o comportamento de planejamento a curto prazo de um empresário. A escala foi desenvolvida no âmbito do Projeto AHUS, também na Universidade de Giessen, e foi denominada “planejamento do trabalho pessoal”. Segundo Scott (1995), a escala foi renomeada como “gerenciamento de tempo”. 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. 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.

7.1. 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).

7.2. DESEMPENHO DO NEGÓCIO

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 estudiosos acredita que deveriam ser usadas medidas múltiplas de sucesso.

Medimos 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, subtraíu-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?”.

8. 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.

Tabela 3: Controle da incerteza

País		Alemanha		Brasil	
		A		C	
	Sucesso	R2	N2	R3	N3
Correr riscos	Crescimento de empregados	.07	86	.00	71
	Satisfação no trabalho	.17	91	-.08	87
	Crescimento de lucros	.04	90	.00	79
Tolerância ao estresse	Crescimento de empregados	.08	86	.02	71
	Satisfação no trabalho	-.04	91	-.22	87
	Crescimento de lucros	.10	90	-.08	79
Gerenciamento do tempo	Crescimento de empregados	.10	86	.06	71
	Satisfação no trabalho	-.01	91	.16	85
	Crescimento de lucros	-.01	90	.10	79

Tabela 4: Coletivismo/Individualismo

País		Alemanha		Brasil	
		C		D	
	Sucesso	R2	N2	R3	N3
Locus de controle interno	Crescimento de empregados	.08	86	.14	71
	Satisfação no trabalho	.17	91	.15	87
	Crescimento de lucros	-.05	89	.17	79
Auto-eficácia	Crescimento de empregados	.13	86	.03	71
	Satisfação no trabalho	.28	91	.25	87
	Crescimento de lucros	.17	90	.38	79

Tabela 5: Orientação humana

País		Alemanha		Brasil	
		D		C	
	Sucesso	R2	N2	R3	N3
Orientação para erros	Crescimento de empregados	.19	86	-.03	71
	Satisfação no trabalho	.02	91	.17	87
	Crescimento de lucros	-.16	90	.23*	79

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.

9. CONCLUSÃO

Os resultados são de difícil interpretação a partir de um ponto de vista metodológico. Primeiramente, muitos dos valores de confiabilidades encontram-se abaixo de .6. Isso significa que muitas relações são subestimadas. Um outro problema é o poder da amostra utilizada. O número de amostras individuais é relativamente baixo. Contudo, o modelo cultural de adequação não deve ser rejeitado. Antes parece mais importante se buscar operacionalizações adequadas para novos estudos. Outras amostras de empresários poderiam ajudar a prover mais explicações. Poder-se-ia testar melhor as hipóteses de adequação com os empregados. Além disso, deveriam ser incluídas no estudo outras culturas. 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, idéias já em curso para nossos próximos estudos na área. Esses resultados também nos levam 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 adequa 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 BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Aldrich, H. E. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 7-24.
- Aronson, R.L. (1991). *Self-employment: A labor market perspective*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Box, T. M., White, M. A., & Barr, S. H. (1994). A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*: 31-45.
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and Translation of Research Instruments. In: W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Beverly Hills, CA: Sage, 137-164.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). The survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227- 242.
- Brush, C. G. & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 157-170.
- Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality*. London and New York: Routledge.
- Cooper, A. C. & Gimeno-Gascon, F. J. (1992). Entrepreneurs, process of founding, and new-firm performance. In: D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.). *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: 301-340.
- Erez, M. & Earley, P. C. (1993): *Culture, Self-identity, and Work*. USA: Oxford University Press.
- Frese, M. (2000). Executive summary, conclusions, and policy implications. In: Frese, M. (Ed.) (2000). *Success Failure of Micro Business Owners in Africa: A Psychological Approach*. Westport: Quorum Books.
- Frese, M., & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands; Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24(3), 198-210.
- Garst, H., Frese, M., Molenaar, P.-C.M. (2000). The temporal factor of change in stressor-strain relationships: A growth curve model on a longitudinal study in East Germany. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 417-438
- Göbel, S. (1995). *Der Zusammenhang von Personeneigenschaften, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern*. Diplomarbeit. Universität Gießen, Fachbereich Psychologie.
- Harris, J. A., Saltstone, R., & Fraboni, M. (1999). An evaluation of the Job Stress Questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3) 447-455.
- Hartley, R.F. (1997). *Management mistakes and success*. 5th ed. New York: Wiley.
- Hofstede, G. H. (2003). *Culturas e organizações*. Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. USA: Abridged Edition.
- House, R. J., Hanges, P. J., Mansour, J., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. The GLOBE Study of 62 Societies. California: Sage.
- Kalleberg, A. L. & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 136-161.
- Krampen, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Deutsche Bearbeitung der IPC-Scales Hanna Levenson, I-Skala. Göttingen, Toronto, Zürich: Verlag für Psychologie Hogrefe.
- Kroeber, A. & Kluckholm, F. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.

- Malpass, R. S. & Poortinga, Y. H. (1986). Strategies for Design and Analysis. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.). *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Beverly Hills, Calif.: Sage, 47-83.
- Mead, D. C., Liedholm, C. (1998). The dynamic of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, 26, 61-74.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K.W. & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43 (5) 974-993.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley Publ.
- Reynolds, P., Hay, M., Bygrave, W. D., Camp, M. C., & Autio, E. (2000). *Global Entrepreneurship Monitor* (1999 Executive Report). Kansas City.
- Reynolds, P., Hay, M., & Camp, M. C. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor* (1999 Executive Report). Kansas City.
- Rondinelli, D. A. & Kasarda, J. D. (1992). Foreign trade potential, small enterprise development and job creation in developing countries. *Small Business Economics*, 4, 253-265.
- Scott, M. 1995. *Zeitgewinn durch Selbstmanagement*. Frankfurt, New York.
- Shane, S., Venkataraman, S. & Mac Millan, I (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21 931-952.
- Schere, J. C. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Proceedings*, 404-408
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-88). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Re-conceptualizing the determinantes of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17: 9-38.
- Speier, C. & Frese, M. (1997). 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 (2) 171-192.
- Steensma, H. K., Marino, L.; Weaver, K. M., and Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms, *Academia of Management Journal*, 43 (5), 951-973.
- Stewart, W.H. (1996). *Psychological correlates of entrepreneurship*. New York.
- Tafarodi, R. W., Lang, J. M., and Smith, A. J. (1999). *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30 (5) 620-640
- Triandis, H. C. (1984): Toward a Psychological Theory of Economic growth. *International Journal of Psychology*, 19, 79-95.
- Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C. & Low, M. B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6, 9-28.