

Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal

Marco Antonio Oliveira Monteiro da Silva

IBMEC/Rio de Janeiro

Manuela Faia Correia

Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Marc Scholten

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes

IBMEC/Rio de Janeiro

Resumo. Este artigo descreve um estudo realizado com o propósito de comparar empreendedores-proprietários de empresas em incubadoras no Brasil e em Portugal. A comparação entre estes dois países justificou-se pelo passado histórico comum, notadamente pela influência portuguesa na formação cultural brasileira, espelhada no estudo transcultural de Hofstede (1980). O objetivo deste estudo é comparar a orientação empreendedora desses empreendedores-proprietários de ambos os países. A orientação empreendedora revelou-se mais elevada no Brasil do que em Portugal, destacando-se as dimensões de propensão para o risco e a incompetitividade agressiva. Os empreendedores brasileiros, curiosamente, revelam uma maior rejeição a incertezas futuras mas concomitantemente, demonstram ter uma maior propensão para assumir riscos e se expor a incertezas. O presente estudo levanta questões sobre diferentes *drives* para empreender, e ao despertar a curiosidade sobre o assunto deixa como sugestões futuras de pesquisas o aprofundamento da análise do empreendedorismo por oportunidade e por necessidade nos dois países.

Palavras-chave: Empreendedorismo, orientação empreendedora, cultura nacional.

1. Introdução

A relevância hoje atribuída ao empreendedorismo, explorado em inúmeras pesquisas, artigos

Endereço: IBMEC/Rio de Janeiro, Av. Presidente Wilson, 118 Centro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, CEP 20030-020. E-mail: marcoolivamont@uol.com.br

científicos e congressos especializados, pode ser explicada por sua contribuição para o desenvolvimento político-econômico da sociedade: ao mesmo tempo em que funciona como fator de equilíbrio da estrutura empresarial (valor político), é uma importante fonte geradora de empregos, receita incremental e produção de bens (valor econômico) (Dolabela, 1999).

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) apresenta alguns fatos que comprovam a importância do empreendedorismo para o crescimento de um país, principalmente daqueles com baixo PIB e altas taxas de desemprego, como Brasil e Portugal. Segundo o GEM, as principais características dos países do grupo renda média, do qual fazem parte Brasil e Portugal, são: maior número de pessoas iniciando novos negócios (o fator desemprego aparece como acelerador do processo empreendedor); maior número de *start-ups* propensas a não sobreviverem; maior incidência do *driver* necessidade (nos países mais desenvolvidos o *driver* oportunidade é o que mais incide); alto potencial inovador e de crescimento da atividade empreendedora (índice bastante favorável não fosse o despreparo da maioria dos candidatos a empreendedores); maiores taxas de falência (isso sugere a existência de uma relação entre a motivação para iniciar um negócio e as chances desse negócio ser bem sucedido).

Nestes países, ainda segundo o GEM, a atividade empreendedora gera oportunidades de trabalho e cria novos mercados, favorecendo o incremento da renda per capita, o surgimento de novas tecnologias e as economias de escala. As grandes empresas se beneficiam desses acontecimentos, uma vez que são responsáveis por satisfazerem a demanda incremental gerada pelo crescimento do mercado, aumentando assim seu papel no desenvolvimento da economia. Este acontecimento é usualmente acompanhado por uma redução no número de novas empresas, já que um crescente número de pessoas encontra emprego estável em uma grande indústria. Porém, com o incremento da renda cresce o papel do empreendedorismo, uma vez que cresce o número de pessoas com recursos para investir em um negócio próprio, em um ambiente econômico que permite a exploração de oportunidades.

Dada a dimensão cultural, social e econômica atribuída ao empreendedorismo, estudos multidisciplinares foram, e ainda são, realizados na tentativa de entender como o fenômeno acontece, na expectativa de fornecer informações relevantes para quem tem ou deseja abrir um novo negócio.

Diversos estudos sugeriram que o contexto cultural de uma nação afeta o comportamento dos empreendedores de maneira significativa (e.g., Tan, 2002; George & Zahra, 2002). George e Zahra (2002) afirmaram que as pesquisas que buscam estudar a influência da cultura sobre o empreendedorismo despertaram o interesse acadêmico há cerca de três décadas, visando sobretudo entender a relação entre as variáveis culturais e o comportamento empreendedor.

Neste contexto, surgem os estudos transculturais que têm como base a comparação entre culturas. Abordam o tema justamente por essa ótica, procurando investigar quais as características culturais identificadas dentro de um país e se estas favorecem ou não as iniciativas empreendedoras (e.g., Lumpkin & Dess, 1996; George & Zahra, 2002) ou ainda comparam países. Segundo Busenitz e Lau (1996), o desenvolvimento de pesquisas focado em análises do tipo transcultural procuram compreender por que algumas culturas produzem individualmente uma maior propensão à atividade empreendedora do que outras. O presente artigo é justamente uma pesquisa do tipo transcultural, que investigou de forma comparativa tendo por base o conceito de orientação empreendedora (OE) (Lumpkin & Dess,

1996) e as características de empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. O foco é o empreendedor-proprietário de empreendimento dentro de incubadora.

A realização dessa pesquisa resultou em um trabalho pioneiro em termos de comparação entre empreendedores desses dois países. Além disto, esta comparação desperta particular interesse, em dado o papel de Portugal na formação cultural brasileira. “Podemos dizer que de lá nos veio a forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a essa forma.” (Holanda 1995, p. 40).

1.1. Empreendedorismo

A função da atividade empreendedora e sua importância econômica foram percebidas primeiramente por J. B. Say, no século XVIII, quando relacionou esta atividade à figura do empresário, a quem cabia assumir os riscos, alocar recursos da maneira mais produtiva, e, desta forma, promover o desenvolvimento econômico. Schumpeter (1964) reforçou a importância do empreendedor como o agente capaz de introduzir a inovação, associando esta ao conceito conhecido por “destruição criativa” (substituição contínua de antigos métodos e processos produtivos por novos), como principal motivador do crescimento econômico. “Para muitos, a idéia de evolução econômica traz, associada, a idéia de capacidade empreendedora” (Schumpeter, 1964, p. 175). Para Drucker (2001), o empreendedor é também alguém que aproveita as oportunidades, criando algo que irá gerar valor. Para este autor, não basta apenas abrir um novo negócio para que haja empreendedorismo, é fundamental que esse negócio crie algo inovador em termos de mercado, produto, ou similar, para que seja então considerada uma ação empreendedora típica. Na visão de Fillion (2000) e Dolabela (1999), o empreendedor é um identificador de oportunidades de negócios que cria e define contextos, visualiza situações, determina objetivos, projeta e concebe estruturas organizacionais as quais põe em funcionamento no sentido de explorar a oportunidade existente.

Nesta pesquisa, foi adotada a definição que associa o empreendedorismo e o empreendedor à identificação de oportunidades de negócios e à criação de novas empresas para explorá-las, não sendo requisito obrigatório ser algo inovador.

1.2. Sobre as Características Individuais dos Empreendedores

A noção de espírito empreendedor está relacionada a um conjunto de características encontradas no indivíduo que habitualmente estão associadas a uma maior probabilidade de sucesso na ação empreendedora. O conceito conhecido por orientação empreendedora (OE) se refere a uma série de dimensões que apontam nesse sentido, são características que estão presentes no desempenho empreendedor de sucesso (Robinson, Stimpson, Heufner & Hunt, 1991).

O constructo de orientação empreendedora, refere-se aos processos, práticas e atividade de tomada de decisão que levam a novas “entradas” (Lumpkin & Dess, 1996), pode ser conceitualizado como uma dimensão estratégica geral que é dependente de fatores da envolvente e organizacionais (Rauch & Frese, 2000). Críticas à operacionalização de empreendedorismo como um perfil psicológico individual conduziram à operacionalização de empreendedorismo como comportamento da

firma (Covin & Slevin, 1986). Para estes autores, firmas empreendedoras são aquelas em que os gestores de topo usam estilos de gestão empreendedora.

A orientação empreendedora emergiu como um constructo central no âmbito das literaturas de gestão estratégica e empreendedorismo (Morris & Kuratko, 2002), é um constructo de estratégia cujo domínio conceitual inclui alguns resultados ao nível da firma e preferências, crenças e comportamentos expressos dos gestores de topo (Covin, Green & Slevin, 2006).

A OE refere-se às também às práticas de desenvolvimento da estratégia que são utilizadas para identificar e avançar com um empreendimento corporativo, refletindo os processos e a cultura organizacional da firma (Dess & Lumpkin, 2005). “A OE procura explicar os *mindsets* das firmas engajadas em desenvolverem novos empreendimentos fornecendo um *framework* útil para investigar a actividade empreendedora” (Lumpkin & Dess, 2001, p. 432). Lumpkin e Dess (1996) tornaram clara a distinção entre OE e empreendedorismo, sugerindo que a OE representa processos empreendedores chaves que respondem à questão como novos empreendimentos são levados para a frente, enquanto que empreendedorismo se refere ao conteúdo das decisões empreendedoras respondendo ao como são levados para a frente.

A OE foi inicialmente apresentada ao nível da firma (e.g., Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996), caracterizava o negócio nos seus anos iniciais e revelou ser importante para o sucesso da firma. No entanto, a medida é de fato psicológica tendo sido usada como um conceito ao nível individual dos proprietários ou gestores de topo (Kraus, Frese, Friedrich, & Unger, 2005).

Vários investigadores têm vindo a sugerir dimensões ou modos de fazer estratégia (e.g., Mintzberg, 1973; Miller & Friesen, 1978; Fredrickson, 1989; Lumpkin & Dess, 1996). As dimensões da OE, atributos e atividades, são captados por Miller (1983) que argumentou que uma firma empreendedora “desenvolve inovação de produto-mercado, assume empreendimentos com algum risco e é a primeira a surgir com inovações proativas” (p. 770). Surgiram, assim, as dimensões de inovação, risco e proatividade. Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram a agressividade competitiva e a autonomia. Assim, estes autores conceitualizaram a OE em cinco dimensões: a autonomia, o comportamento inovador, a propensão para assumir riscos, o comportamento proativo e a competitividade agressiva.

Autonomia. A autonomia se caracteriza por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de uma forte liderança por parte deste, resultando em um comportamento autocrático (Lumpkin & Dess, 1996). A ideia de um novo empreendimento passa por dois estádios críticos: definição do projecto e ímpetus do mesmo. Na definição do projecto, a oportunidade promissora tem que ser justificada em termos da sua atracção pelo mercado e como se ajusta com os outros objectivos estratégicos da firma. Assim, para o projecto ganhar ímpeto, o seu impacto estratégico e económico devem ser suportados por gestores seniores que têm experiência em projectos similares. Para ultrapassar esse estágio é muitas vezes necessário um “produto campeão” que cria a ligação entre os estágios de definição e ímpetus de desenvolvimento interno. Outros dos métodos que as empresas utilizam para desenvolver o empreendedorismo corporativo por via da autonomia são *skunkworks* e a reorganização das unidades de trabalho para estimularem a iniciativa empreendedora. O primeiro passa pela criação de ambiente

Tabela 1
Dimensões da Orientação Empreendedora

Dimensões	Definições
Autonomia	Ação independente de um indivíduo almejando levar para a frente um conceito de negócio ou uma visão e completa-la
Comportamento Inovador	Vontade de introduzir novidade pela experimentação e processos criativos almejando o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.
Propensão para o Risco	Tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados.
Comportamento Proativo	Uma perspectiva de “olhar para a frente” característica de líderes que agarram a oportunidade antecipando a procura futura.
Competitividade Agressiva	Esforço intenso de ser número um no mercado. Caracteriza-se por uma postura combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da envolvente.

Fonte: Adaptado de Covin & Slevin (1991); Dess & Lumpkin (2005); Lumpkin & Dess (1996); Miller (1983).

de trabalho fisicamente separado dos requisitos e pressões normais de trabalho e onde o pensamento criativo e o brainstorming é estimulado. O segundo pode passar pelo redesign organizacional.

Comportamento Inovador. Por comportamento inovador deve-se compreender a receptividade, o engajamento e o suporte em relação a novas idéias que visem o surgimento de novos produtos e serviços, bem como a criação de novas tecnologias de processos. Representa igualmente um importante aspecto da OE por se tratar de uma via para a captura de novas oportunidades de negócios para o empreendedor (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, refere-se aos esforços do empreendedor para encontrar novas oportunidades e novas soluções. Envolve criatividade e experimentação que têm como resultado novos produtos, novos serviços ou o melhoramento de processos tecnológicos. O Comportamento inovador é um dos maiores componentes de uma estratégia empreendedora. Envolve grandes riscos porque o investimento em inovação pode não ter retorno (Dess & Lumpkin, 2005). No entanto, o seu sucesso pode gerar vantagem competitiva e ser fonte importante no crescimento da firma.

Propensão para o Risco. Refere-se à vontade do empreendedor de iniciar um novo empreendimento mesmo que não saibam se terá sucesso e agir sem saber as consequências. De certa forma, todas as abordagens para o desenvolvimento interno que revemos são potencialmente arriscadas. A propensão para o risco é possivelmente, a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível até ao qual o empreendedor compromete recursos.

Comportamento Proativo. Refere-se aos esforços do empreendedor em avaliar novas oportunidades. As organizações proativas monitorizam tendências, identificam necessidades futuras dos seus clientes e antecipam mudanças na procura ou problemas emergentes que podem conduzir a novos empreendimentos. Comportamento proativo envolve não apenas reconhecer mudanças, mas também estar disponível para trabalhar os *insights* antes da concorrência. Para explorar as oportunidades

existentes, a visão proativa representa, na maioria das vezes, a possibilidade de ganhos extraordinários para o empreendedor, dado o sentido de pioneirismo na ação. É na prática uma antecipação do indivíduo em relação às necessidades e problemas futuros (Lumpkin & Dess, 1996).

Competitividade Agressiva. Relaciona-se com os esforços do empreendedor em ter melhor desempenho que a concorrência, está relacionado à disputa com os rivais por posições e parcelas de mercado. Na maioria das vezes, a competitividade agressiva se reflete na opção por métodos não tradicionais de competição e disputa (Lumpkin & Dess, 1996).

As características de comportamento proativo e de competitividade agressiva, embora parecidas, são conceitos diferentes. Enquanto proatividade está relacionada à forma como a empresa explora oportunidades e entra em novos mercados, a competitividade agressiva está ligada à idéia de como a empresa se relaciona com as demais empresas rivais no mercado em que já atua (Lumpkin & Dess, 1996).

À semelhança de estudos mais recentes neste estudo seguimos um conceito individual de OE (e.g., Krauss, Frese, Frederick, & Unger, 2005), como uma variável interindividual, e comparamos as relações entre as OE dos empreendedores com empreendimentos em incubadoras de Portugal e do Brasil. Assim, nosso foco será, como mencionado anteriormente, nos empreendedores-proprietários de empreendimentos.

Portugal e o Brasil foram escolhidos pelo passado comum e por uma orientação para valores comparável à luz de Hofstede (1980). Este ponto assume particular relevância dada a necessidade de avaliar comportamentos empreendedores dentro de um contexto cultural. A literatura aponta, inclusive, para que a chave entre a OE e alguns aspectos do desempenho estejam relacionados com a cultura (Kemelgor, 2002). Na secção seguinte, iremos apresentar a génese da influência entre Portugal e o Brasil, culminando com a apresentação do contexto cultural.

1.3. A influência Cultural Portuguesa no Brasil

Segundo Motta (1997), para entendermos as nossas raízes, a formação da cultura Brasileira, bem como, compreendermos o que somos hoje é necessário perceber a contribuição do colonizador português. Para Caldas (1999), a formação da nação brasileira nos tempos da colônia foi realizada no sentido de se reproduzir aqui a mesma estrutura administrativa e social do Estado português, sendo que pouca ou nenhuma importância tiveram as iniciativas particulares. Segundo Holanda (1995), uma das principais características do processo de colonização portuguesa do Brasil foi o fato de que este foi implantado mais por uma motivação aventureira, do que propriamente representando um empreendimento planejado e racional.

A administração da colônia brasileira ao longo do tempo, mesmo com as mudanças ocorridas nas relações entre metrópole e colônia, reproduziu os mesmos vícios do Estado português tais como: centralização, regulações baralhadas e extensas, e forte influência da Igreja. Os velhos estereótipos e suposições adotados em segmentos da sociedade brasileira encontram explicação no processo de socialização dos seus indivíduos (Schlemm, 1999). Por se tratar de uma cultura que deriva da cultura portuguesa, por sua influência na colonização, muitas das atitudes observadas (paternalismo, personalismo, centralização, forte regulamentação e burocracia, influência da Igreja em esferas estratégicas

da sociedade, busca por lucro rápido e fácil, plasticidade cultural; Wood & Caldas, 1999) podem ser um desdobramento das características que imperam no sistema de valores português – fomos colonizados de forma a espelhar o Estado português, de forma a refletir sua estrutura, valores e crenças (Caldas, 1999).

O patrimonialismo revelado na confusão entre a coisa pública e a coisa privada, ainda hoje bastante marcante na cultura brasileira, é herança da administração aqui implantada pela metrópole portuguesa. Consequentemente aprendemos que pertencemos a uma sociedade que valoriza a busca do Estado para a solução de nossos problemas e desta forma, relegamos para um segundo plano a nossa própria capacidade de iniciativa. É como se estivéssemos sempre esperando que alguém de fora nos trouxesse a solução para as nossas agruras.

Outro traço marcante da cultura brasileira é o paternalismo, fortemente inserido da sociedade extremamente hierarquizada. O paternalismo, ainda hoje bastante presente nas relações, é herança do sistema colonial escravagista, no qual estava presente na relação do Senhor de Engenho com os demais membros a ele subordinados (Wood & Caldas, 1999). O paternalismo fazia parte também da sociedade portuguesa e foi desenvolvido através da experiência com a escravidão dos mouros após a vitória dos cristãos. Esta experiência serviu como referência para a formação da sociedade escravocrata no Brasil colônia. Por paternalismo podemos entender uma relação na qual o superior, ao mesmo tempo em que controla e ordena o subordinado na relação econômica, também o protege na relação pessoal, ou seja, o superior assume o papel de um pai.

O personalismo, característica fortemente presente na cultura brasileira, igualmente foi herdado de Portugal (Wood & Caldas, 1999). No personalismo, revelado nas relações sociais, um indivíduo tem seu valor e é reconhecido pela sua malha de relações com outras pessoas, famílias, grupos de parentes e amigos. É como se o indivíduo valesse mais pelo que é dentro da sociedade do que pelo que faz nela. Na prática, é o reconhecimento da pessoa em função de quem ela é e não em função de suas realizações. Como não valorizamos as realizações do indivíduo, estamos indiretamente não valorizando o trabalho que leva a essas realizações.

Portugal não é uma nação de empreendedores. Segundo o GEM (2004) apenas 4% da população adulta pode ser classificada como empreendedora, ficando Portugal na posição 28 do *ranking* de países empreendedores (dentre os 34 países participantes). Um dos agentes causadores deste bloqueio é a cultura portuguesa, fortemente influenciada pelo medo de falhar.

O peso cultural da aversão ao risco, do medo social da falência e da recusa no desenvolvimento de carreiras pessoais independentes predomina (Nascimento, 2006) – independência e risco não são valores dominantes na cultura portuguesa, sendo porém, importantes para a decisão e empenho em iniciativas empreendedoras. Outro agravante, que atrasa o desenvolvimento de uma cultura empreendedora em Portugal, é o fato das expectativas em relação à criação de empresas serem elevadas, mesmo com a realidade nacional, desfavorável, que se apresenta. Ocorre também, o fato da motivação para empreender ser mais forte que a capacidade percebida para levar o negócio para frente, atitude relacionada com a auto-avaliação (auto-estima), faz com que muitos desistam da iniciativa mesmo antes desta ter sido efetivamente levada à prática (Nascimento, 2006). Estas barreiras culturais impedem o desenvolvimento de uma sociedade empreendedora.

Uma justificativa para o formato da cultura portuguesa é, segundo estudo publicado por Bennett e Brewster (2002), o meio século de ditadura (1926-1974) vivida por Portugal em que, por um lado, era perigoso assumir responsabilidades e, por outro, não se podia confiar em ninguém (cada um defendia, *a priori*, seus próprios interesses). Porém, o Brasil viveu aproximadamente 45 anos de ditadura, sendo este regime imposto por Getúlio Vargas (1930-1954) e pelos militares (1964-1985). Desta forma, ao que parece não se pode apoiar às diferenças na abordagem ao empreendedorismo apenas neste fato.

O Brasil, mesmo sendo considerado por alguns autores como conservador em sua natureza para o risco (fato que não inviabiliza o surgimento de uma cultura empreendedora uma vez que o empreendedor não necessariamente é um tomador de risco agressivo, mas sim, uma pessoa que percebe menos risco que as demais e valoriza o fato de concretizar/realizar negócios), apesar do pouco investimento em inovação, mas com empresas e produtos orientados para o mercado das pequenas e médias empresas, encontra-se posicionado em sétimo lugar no ranking de países empreendedores (GEM, 2005). O Brasil é ainda apontado como estudo de caso nas áreas de apoio à incubação e aos parques tecnológicos, de ensino da gestão e de transferência eficaz de tecnologia (Nascimento, 2006). Ainda segundo o GEM (2005), os empreendedores brasileiros têm a autoconfiança como marca registrada: praticamente quatro em cada cinco acreditam possuir conhecimento, habilidade e experiência necessários para começar um novo negócio. A seu favor os empreendedores brasileiros têm ainda a ousadia, característica necessária quando se opta por uma atividade tipicamente caracterizada por riscos.

1.4. O Modelo de Dimensões Culturais de Hofstede

Para Hayton, George, e Zahra (2002), a grande maioria das pesquisas que relacionam empreendedorismo, incluindo as características individuais dos empreendedores, com as características culturais de um país se utilizam basicamente do modelo de conceituação de culturas nacionais elaborado por Hofstede. Em seu primeiro trabalho realizado na década de 1970, Hofstede (1980) classificou as dimensões culturais em quatro: distância do poder, individualismo-coletivismo, masculino-feminino e aversão à incerteza. Posteriormente, no ano de 1991, em novo trabalho, identificou uma quinta dimensão, a qual definiu como sendo orientação no longo-prazo ou orientação no curto-prazo.

Distância ao poder. Esta dimensão está relacionada ao nível de igualdade ou de desigualdade existente entre as pessoas na distribuição do poder dentro de um país, e ao nível de aceitação por parte de seus indivíduos menos favorecidos em relação a essa distribuição desigual. Elevada distância do poder indica que desigualdades na distribuição da riqueza, do poder e de privilégios dentro da sociedade são vistos com maior naturalidade e tolerância, enquanto, no sentido inverso, indicam sociedades mais igualitárias, e menos conformadas com desigualdades nessa distribuição (Hofstede, 1980).

Individualismo versus coletivismo. Esta dimensão está associada à importância em termos de medida do quanto os membros de uma sociedade se sentem responsáveis pelos demais. Está relacionada com nível de relevância que a sociedade dá ao esforço e à realização individual, ou em oposição à realização coletiva dos indivíduos e ao relacionamento entre eles. Individualismo elevado indica que a individualidade e os direitos individuais das pessoas predominam dentro da sociedade, enquanto que em

sociedades coletivistas os indivíduos são estimulados a agirem em conformidade com os interesses e crenças do grupo. Neste caso, os interesses coletivos se sobrepõem aos individuais (Hofstede, 1980).

Masculino versus feminino. Para Hofstede (1980), esta dimensão diz respeito a quanto uma sociedade tende a valorizar predominantemente o papel masculino dos indivíduos, ou se, ao contrário, valoriza mais o papel feminino. Nas sociedades em que se valoriza predominantemente o papel masculino, observa-se a preponderância de valores do tipo auto-realização, competitividade, realização material e financeira, busca por controle e poder. Por outro lado, em sociedades nas quais ocorre o predomínio de valores femininos, constata-se uma maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e com a proteção dos mais fracos. Nas sociedades com predominância das características de masculinidade o trabalho é visto como um fim, um propósito de vida, enquanto nas sociedades com predominância das características femininas, este é visto como um meio para se chegar ao objetivo maior que é uma melhor qualidade de vida.

Aversão à incerteza. Esta dimensão diz respeito a quanto uma sociedade aceita e está preparada para tolerar situações de incerteza e ambigüidade, ou seja, o quanto está preparada para lidar com situações não previstas, ainda não experimentadas e, portanto, não regulamentadas. Altos índices de aversão à incerteza indicam que sociedade tem baixa tolerância e não está preparada para situações de imprevisibilidade e ambigüidade. Nessas sociedades, a busca por redução da incerteza e da ambigüidade resulta no surgimento de extensas formas de regulamentação e controle, baseadas em leis, normas e afins. Elevados escores de aversão à incerteza estão igualmente associados à baixa propensão dos indivíduos para assumirem riscos nos negócios. Para as sociedades com baixos índices de aversão à incerteza, a idéia é justamente oposta, ou seja, risco é valor nos negócios. Nos países em que predominam índices de baixa aversão à incerteza, a sociedade é normalmente mais receptiva a mudanças, bem como maior é a propensão dos indivíduos a assumirem papéis que exijam exposição ao risco. Quanto maior o grau de aversão à incerteza de um país, maior também será o grau de intervenção governamental esperado na sua economia (Hofstede, 1980). É comum associar elevada aversão à incerteza ao catolicismo romano. Em sua pesquisa, Hofstede chega inclusivamente a afirmar que esta correlação é tão forte que, para os países com maioria católica, esta dimensão é geralmente a que apresenta o escore mais elevado.

Orientação no longo-prazo versus orientação para curto-prazo. Esta dimensão está diretamente relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral, os indivíduos de uma sociedade possuem. Sociedades com predominância de orientação no longo-prazo têm demonstrado maior capacidade empreendedora, do que sociedades com orientação no curto-prazo. Esta dimensão, identificada no segundo trabalho de Hofstede, não foi mensurada para a totalidade dos países inclusos no seu primeiro trabalho, e desta forma Portugal não foi incluído na amostra deste segundo estudo. Entretanto, dada a importância desta para o estudo do empreendedorismo, a opção foi por incluí-la também na pesquisa. No trabalho de Hofstede o Brasil apresentou para esta dimensão, orientação no longo prazo.

Em geral, as pesquisas indicam que o nível de empreendedorismo é favorecido por culturas onde predominem baixa distância do poder, baixa aversão à incerteza, elevado individualismo e elevada masculinidade (e.g., Tan, 2002; George & Zahra, 2002; Hayton et al., 2002). Ainda segundo estes autores,

elevada aversão à incerteza e elevada distância ao poder inibem a inovação, enquanto alto individualismo e masculinidade a estimulam. As culturas que valorizam e promovem a necessidade de auto-realização, as conquistas materiais, e a autonomia, típicas de sociedades culturalmente individualistas são as que habitualmente apresentam as maiores taxas de formação de empresas. Estes valores culturais estão associados a altas taxas de abertura de empresas porque apontam para a valorização da ética do trabalho, e a postura de assumir riscos (Hayton et al., 2002).

Para Hofstede (1994), a elevada distância do poder favorece a centralização e inibe o empreendedorismo, enquanto a baixa distância ao poder está associada à descentralização, estimulando assim um maior nível de empreendedorismo. Da mesma forma, a elevada aversão à incerteza favorece o surgimento de papéis e princípios restritivos e ao excesso de formalismo que afetam negativamente a iniciativa empreendedora. Em sentido oposto, sociedades que apresentam baixa aversão à incerteza possuem maior capacidade de perceber e captar oportunidades, o que também é de importância crucial para a elevação das taxas de empreendedorismo. A combinação de elevada distância ao poder com uma alta taxa de aversão à incerteza é apontada como um forte potencializador de instabilidade e, dessa forma, representa um significativo inibidor da atividade empreendedora (Hofstede, 1994). Características culturais do tipo masculino favorecem a competitividade e a luta pela sobrevivência e, portanto, estão positivamente associadas a um maior nível de empreendedorismo do que características culturais predominantemente femininas.

Depois do apresentado na secção anterior, não é surpresa que em seu modelo de dimensões culturais, Hofstede tenha obtido resultados bastante semelhantes para Brasil e Portugal. Hofstede (1980) salientou que tanto Brasil como Portugal se caracterizam por apresentarem escores elevados para as dimensões distância do poder (sendo ligeiramente superior no Brasil) e aversão à incerteza (sendo bastante superior em Portugal), destacando ainda serem estas duas dimensões as mais relevantes para explorar o processo para gestão da mudança e a propensão para o risco e para a inovação. Mantendo a tendência, de maneira semelhante os dois países revelaram possuir traços que caracterizam as suas culturas como predominantemente coletivistas (sendo ligeiramente superior no Brasil) e femininas.

O presente estudo pretende averiguar se, três décadas depois do estudo de Hofstede, o contexto cultural se mantém tão semelhante entre os dois países e se existem diferenças entre as OE dos empreendedores-proprietários de empresas em incubadoras nos dois países. Pelo apresentado relativamente, à génese da cultura Brasileira e a influência Portuguesa na mesma, será de esperar que as dimensões culturais se mantenham. Assim temos:

H1: Não haverá diferenças entre Brasil e Portugal nas dimensões de cultura.

Dado que apenas 4% da população ativa portuguesa pode ser classificada como empreendedora, ficando Portugal em 28.^a posição, enquanto o Brasil se encontra posicionado em sétimo lugar no ranking dos 34 países considerados (GEM, 2004), procurámos explorar se esta corresponde a diferenças na orientação empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996) e quais as dimensões da OE responsáveis pelas diferenças.

H2: A orientação empreendedora é mais elevada no Brasil do que em Portugal.

2. Metodologia

Esta pesquisa se apoiou principalmente na pesquisa de campo, feita por meio de uma abordagem quantitativa, que utilizou para o levantamento das informações, a aplicação de um questionário estruturado, auto-administrado e com perguntas fechadas a empreendedores-proprietários de empresas dentro de incubadoras do Brasil e de Portugal.

2.1. Sujeitos

A incubadora de empresas é uma poderosa ferramenta de apoio e fomento ao empreendedorismo sustentável, afirma a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2006). Trata-se de um ambiente planejado de forma a fornecer infra-estrutura e apoio necessários a pequenas e médias empresas, no início de sua formação, criando condições bastante favoráveis para o sucesso do negócio e para a ampliação da malha empreendedora, segundo a Associação Nacional do Jovem Empresário de Portugal (ANJE, 2006).

De acordo com o Panorama 2005, existem no Brasil 339 incubadoras instaladas, sendo que as regiões Sul e Sudeste respondem por 71% desse total. Analisando a incidência de parques tecnológicos, a mesma concentração é identificada: 76% dos parques localizam-se nas regiões Sul e Sudeste também. Em Portugal, levantamento realizado em 2006 pela ANJE mostrou que existem 35 instituições dedicadas à incubação de empresas, oferecendo 640 posições para incubação. São elas: parques de ciência e tecnologia, centros de empresa e inovação, centros empresariais da ANJE, centros de apoio à criação de empresas em Portugal, ninhos de empresas e entidades que promovem o empreendedorismo (ANJE, 2006).

A seleção da amostra se baseou na escolha de empreendedores-proprietários dentro de incubadoras em ambos os países visando atender a condição de serem estudados unicamente empreendedores que tenham iniciado o negócio e que ainda estejam à frente da sua condução. Trata-se de um estudo exploratório cuja amostra é composta por empreendedores portugueses e brasileiros.

É ainda condição indispensável o fato dos empreendedores analisados possuírem um negócio instalado em uma incubadora de empresas. Foram consideradas, para cálculo da representatividade da amostra, todas as incubadoras contatadas, que receberam o questionário, em mídia ou papel, independente de terem retornado ou não com os resultados. A técnica de amostragem adotada foi a não-probabilística, utilizando-se, como método, as amostras por conveniência e por julgamento (Cooper & Schindler, 2003). Foi utilizado o *'most similar design'* em pesquisas transculturais (Pasquero, 1996). Os dois países foram selecionados por serem tão semelhantes em dimensões culturais comparáveis que foram entendidas como importantes para a abertura à mudança.

No Brasil maior ênfase foi dada à região sudeste, devido a sua representatividade e ao critério conveniência (estado do Rio de Janeiro, em particular). Participaram desta investigação as seguintes incubadoras: Fundação Bio-Rio, Cefet-RJ (IETI), Coppead UFRJ, Gênesis PUC Rio, Gênesis UFJF, Inmetro, INT (Rio), Iniciativa Jovem, Senac Rio, Núcleo Serra Soft (Petrópolis), UCP (Petrópolis), UERJ (Incubadora ND2TEC), UERJ (Incubadora Phoenix), UFF (IEBTUFF) e UVA (Veiga de Almeida).

Já em Portugal a amostra cobre praticamente todas as incubadoras ativas do país e fica caracterizada pela heterogeneidade, provocada pela distribuição geográfica dos participantes. Participaram desta investigação as seguintes incubadoras e parques tecnológicos: Lispolis (Lisboa), Madam Parque (Região de Lisboa – Almada), Mutela TecPark (Região de Lisboa – Almada), ParkUrbis (Covilhã), PCT Porto (Avepark e Portuspark) (Porto), Taguspark (Região de Lisboa – Oeiras), Tagus Valley (Abrantes), Tecmaia (Maia), Madeira Tecnopolo (Funchal – Madeira), ATC (Coimbra).

Com o objetivo de melhor definir o perfil da nossa amostra foi feita uma análise das variáveis demográficas: faixa etária, gênero e formação acadêmica. Os dados revelaram que a média de idade dos empreendedores no Brasil e em Portugal foi de respectivamente 32 e 37 anos de idade, mostrando que o empreendedorismo nas incubadoras de Portugal é dominado por pessoas de uma faixa etária mais elevada do que no Brasil. Em relação ao nível de escolaridade, o maior percentual de empreendedores, tanto no Brasil como em Portugal, informaram ter como grau de escolaridade a graduação, respectivamente 59% em Portugal e 46% no Brasil. No Brasil, 41% dos empreendedores pesquisados informaram ter pelo menos Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado, enquanto em Portugal, a mesma informação foi dada por 33% dos empreendedores.

2.2. Instrumento

Para a elaboração do instrumento de coleta dados, a opção foi pela adaptação do questionário utilizado por Hofstede (1980) acrescentando a dimensão longo prazo e a escala de orientação empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996), da qual se retirou a dimensão comportamento proativo. O questionário de pesquisa aplicado na amostra foi constituído de 33 itens, baseados em escala tipo Likert; dois itens de escala nominal (escolha da característica individual do empreendedor mais valorizada); um item de escala ordinal (ordenamento de preferências avaliando a relação risco-retorno no início dos empreendimentos), complementados por dados de qualificação a serem fornecidos pelos próprios respondentes.

2.3. Procedimento

O questionário foi encaminhado aos respondentes acompanhado de uma carta de apresentação contendo as instituições de ensino superior envolvidas na pesquisa nos dois países, além de explicitar os objetivos desta. A aplicação do questionário teve início primeiramente em Portugal e foi realizada no período compreendido entre os meses de Junho e Setembro de 2006. Em Portugal foram convidadas a participar da pesquisa nove incubadoras, tendo sido recolhido um total de 71 questionários respondidos, sendo que 34 pela via impressa e os 37 restantes pela via eletrônica. Já a aplicação do questionário no Brasil foi realizada no período de Agosto a Outubro de 2006, tendo sido convidadas a participar um total de quinze incubadoras. No Brasil foram recolhidos 85 questionários respondidos, sendo que 44 pela via impressa e os 41 restantes pela via eletrônica.

4. Resultados

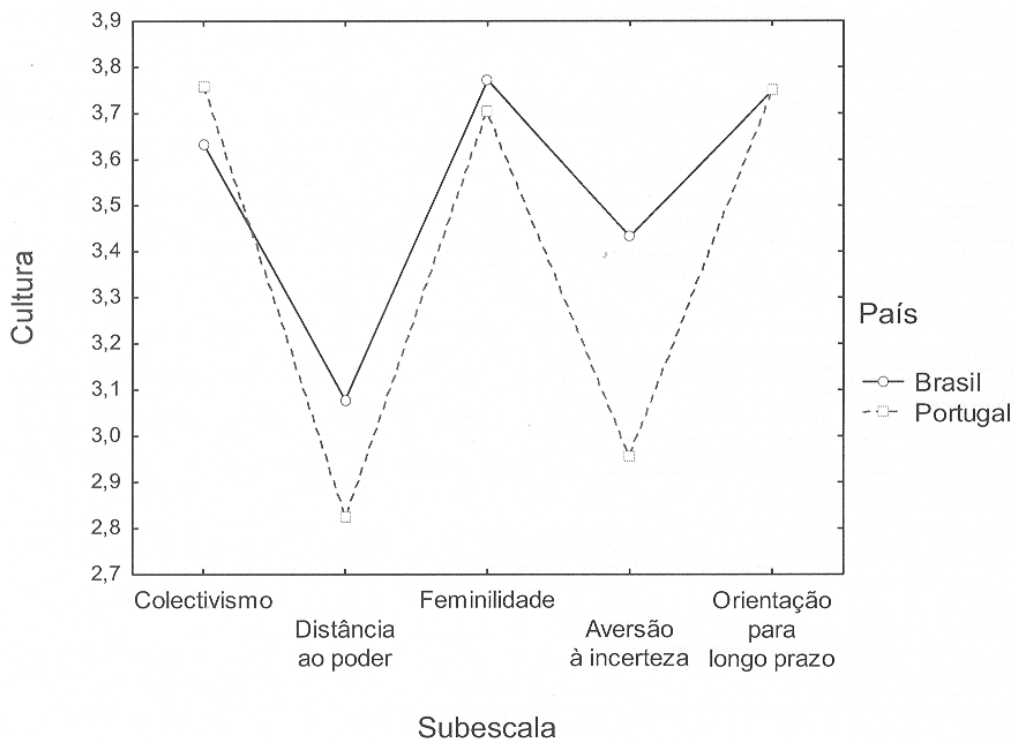
4.1. Dimensões culturais

Foram medidas nesta pesquisa as dimensões culturais feminilidade, coletivismo, aversão à incerteza, distância do poder e orientação no longo-prazo.

Numa análise de variância com medidas repetidas, tendo país como variável independente e as cinco subescalas da cultura como variáveis dependentes, o efeito principal das subescalas foi significativo, $F(4, 600) = 69,71$, $p = ,00$. Colectivismo, feminilidade e orientação no longo prazo tiveram valores mais altos, $M = 3,70$, $M = 3,74$ e $M = 3,75$, enquanto que distância ao poder e aversão à incerteza tiveram valores mais baixos, $M = 2,95$ e $M = 3,19$.

O efeito interactivo entre país e subescalas também foi significativo, $F(4, 600) = 7,00$, $p = ,00$. Como se vê na Figura 1 a distância ao poder e a aversão à incerteza eram mais elevadas no Brasil do que em Portugal, não havendo grandes diferenças entre os países nas outras subescalas. Este efeito interactivo também contribuiu para um efeito principal do país, $F(1, 150) = 6,49$, $p = ,01$, revelando um valor mais elevado para Brasil, $M = 3,53$, do que para Portugal, $M = 3,40$.

Figura 1. Cultura: Escores médios para Brasil e Portugal



Assim, contrariamente aos estudos de Hofstede e à H1, constatou-se que, apesar do perfil cultural ser muito semelhante, existem diferenças significativas entre os países, sendo essa diferença nas dimensões distância ao poder e aversão à incerteza, ambas significativamente superiores no Brasil do que em Portugal. A Hipótese 1 foi portanto rejeitada.

4.2. Orientação empreendedora (OE)

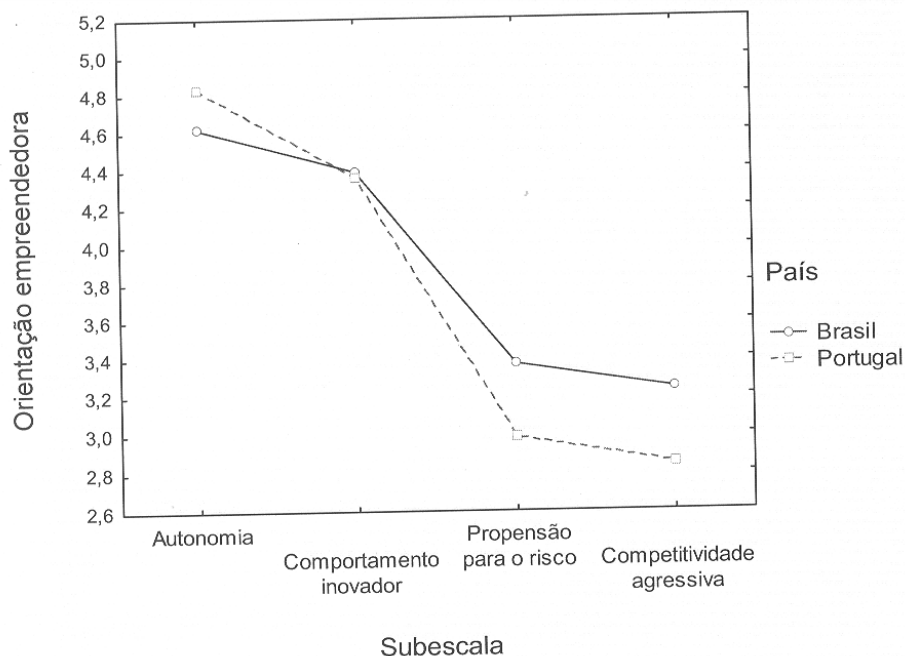
O conceito de orientação empreendedora (OE) é composto pelas dimensões autonomia, comportamento inovador, proatividade, competitividade agressiva e propensão a assumir riscos.

Recorrendo, novamente, a uma análise de variância com medidas repetidas, tendo como variável independente e as quatro subescalas da orientação empreendedora como variáveis dependentes, o efeito principal do país foi significativo, $F(1, 153) = 4,65, p = ,03$. A orientação empreendedora revelou-se mais elevada no Brasil, $M = 3,90$, do que em Portugal, $M = 3,75$. Assim, aceitamos a Hipótese 2.

O efeito principal das subescala também foi significativo, $F(3, 459) = 320,06, p = ,00$. Autonomia e comportamento inovadora tinham valores mais altas, $M = 4,73$ e $M = 4,37$, enquanto que a propensão para assumir risco e competitividade agressiva tinham valores mais baixas, $M = 3,18$ e $M = 3,04$.

Finalmente, o efeito interactivo entre país e subescalas foi significativo, $F(3, 459) = 6,37, p = ,00$: Como se vê na Figura 2, a autonomia era mais elevada em Portugal do que no Brasil, enquanto que a propensão para o risco e o competitividade agressiva eram mais elevados no Brasil do que em Portugal, não havendo diferença entre os países no que diz respeito ao comportamento inovador.

Figura 2. Orientação empreendedora: Escores médios para Brasil e Portugal



4.3. *Principais dificuldades enfrentadas na iniciativa empreendedora*

O empreendedorismo é, na maioria das vezes, uma iniciativa permeada por inúmeras dificuldades enfrentadas pelos empreendedores. Uma variável do questionário investigou justamente qual era, na visão dos empreendedores dos dois países, aquela que representava a principal dificuldade para eles. As distribuições nos dois países diferem significativamente, $\chi^2(4) = 16,46$, $p = ,00$. Enquanto para os empreendedores brasileiros a principal dificuldade apontada foi a baixa disponibilidade de recursos financeiros para investimentos, para os empreendedores portugueses o excesso de formalização e burocracia que emperram os negócios representou o maior obstáculo. A Tabela 2 mostra as diferenças entre os países relativamente às dificuldades encontradas na criação e início de novos negócios.

Tabela 2
Dificuldades encontradas na condução dos negócios

	DIFICULDADES ENCONTRADAS NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS					Linha totais
	1	2	3	4	5	
Brasil	9	6	22	0	47	84
Linha %	10,71%	7,14%	26,19%	0,00%	55,95%	
Portugal	7	8	29	6	21	71
Linha %	9,86%	11,27%	40,85%	8,45%	29,58%	
Totais	16	14	51	6	68	155

Legenda: 1 – As freqüentes alterações do cenário que dificultam o planejamento; 2 – O ambiente hostil caracterizado pelo aumento da concorrência; 3 – O excesso de formalização e burocracia que “emperram” os negócios; 4 – A crescente escassez de novas oportunidades de negócios; 5 – A baixa disponibilidade de recursos financeiros para investimentos.

4.4. *Risco e retorno no início de um empreendimento*

A Tabela 3 mostra as diferenças entre os países relativamente à mensuração da relação risco retorno para os empreendedores. As distribuições diferem significativamente, $\chi^2(4) = 8,98$, $p = ,06$. Os empreendedores brasileiros revelaram ter nas suas decisões tendência para uma orientação caracterizada por retorno e risco médio-alto, enquanto que para Portugal constatou-se uma relação caracterizada por retorno e risco moderado.

Tabela 3
Adequação do nível do risco e retorno

	ADEQUAÇÃO DO NÍVEL DO RISCO E RETORNO					Linha totais
	1	2	3	4	5	
Brasil	0	7	22	41	15	85
Linha %	0,00%	8,24%	25,88%	48,24%	17,65%	
Portugal	3	1	13	42	12	71
Linha %	4,23%	1,41%	18,31%	59,15%	16,90%	
Totais	3	8	35	83	27	156

Legenda: 1 – Retorno agressivo e risco agressivo; 2 – Retorno alto e risco alto; 3 – Retorno médio e risco médio, 4 – Retorno moderado e risco moderado; 5 – Retorno baixo e risco baixo.

5. Discussão

Conforme destacado por Hofstede (1980), as culturas de Brasil e Portugal apresentam elevada distância do poder, acentuada aversão à incerteza e ainda predominância das características de coletivismo e feminilidade. Ainda segundo este autor, as dimensões distância do poder e aversão à incerteza, principalmente esta segunda, são as que apresentam os maiores escores de todas as dimensões culturais nos dois países. Entretanto, o perfil cultural dos empreendedores não é semelhante ao perfil cultural descrito para os dois países nos seus aspectos gerais. Esta pesquisa revelou que, para os empreendedores do Brasil e de Portugal, as dimensões aversão à incerteza e distância do poder apresentaram resultado quase opostos ao padrão descrito para a cultura geral dos dois países, no estudo de 1980, tendo sido justamente estas duas dimensões as que apresentaram os menores escores de pontuação média quando comparada com as demais.

A distância do poder significativamente mais elevada no Brasil do que em Portugal, pode ser atribuída ao aumento da desigualdade social e da concentração de renda no primeiro país. Em contrapartida, em Portugal a trajetória foi oposta uma vez que a entrada na união europeia e a adoção do Euro como moeda única trouxeram a estabilidade econômica que resultou em importantes conquistas sociais. Estes cenários podem ajudar a explicar o aumento da distância ao poder no Brasil e a sua respectiva redução em Portugal.

Convém ainda salientar que a época do levantamento dos dados da pesquisa de Hofstede (1980) é possível que estes reflitam os benefícios resultantes do período de forte prosperidade econômica do Brasil na década de 70. Este período caracterizado por forte crescimento econômico e que notoriamente resultou em importantes ganhos econômicos para a sociedade como um todo, possivelmente também contribuiu para gerar uma menor percepção de distância do poder. Já em Portugal, a trajetória

foi oposta, com a sociedade refletindo à época da coleta de dados para a pesquisa de Hofstede, alguma instabilidade ainda restante da Revolução de Abril.

A aversão à incerteza revelou-se também significativamente diferente entre os dois países e curiosamente a tendência inverteu-se, ou seja, se para Hofstede (1980), a aversão à incerteza era muito superior em Portugal, a presente pesquisa revelou que esta além de ter se reduzido bastante naquele país apresentou-se agora mais elevada no Brasil. Aqui novamente surge a entrada de Portugal para a zona do Euro como um dos fatores que pode explicar a percepção de estabilidade e, portanto, a menor aversão à incerteza. Já para o Brasil, a sucessão de planos econômicos das últimas duas décadas passadas, com as suas características mudanças de regras, possivelmente geraram uma percepção de incerteza e instabilidade, resultando em maior aversão à incerteza.

A OE foi significativamente maior no Brasil do que em Portugal, o que vai no sentido desta ser um bom preditor do nível de empreendedorismo do país.

A autonomia mais elevada em Portugal possivelmente reflete a maior preparação dos empreendedores portugueses pesquisados. Este atributo da OE avalia a ação independente que objetiva levar para a frente um conceito de negócio ou uma visão e completá-la.

Em relação à propensão para risco esta se revelou ser maior no Brasil do que em Portugal, possivelmente por que no Brasil o empreendedorismo se caracterize por ser mais próximo do empreendedorismo de necessidade. Em linha com Lumpkin e Dess (1996), a propensão para o risco entendida como o montante até ao qual um empreendedor está disposto a comprometer recursos e, portanto, como na maioria das vezes os empreendedores por necessidade têm poucos recursos ou alternativas profissionais a comprometer daí a maior propensão para assumir risco. É possível que grande parte dos empreendedores-proprietários de empresas em incubadoras no Brasil empreendam não necessariamente por falta de recursos, mas sim por falta de alternativas atrativas de empregabilidade, e isto está patente na faixa etária mais baixa no Brasil. Já em Portugal, para a maior parte dos empreendedores inquiridos o empreendimento em incubadora é uma segunda ocupação e fonte de receitas.

A indicação, obtida em outra pergunta direta do questionário feita aos empreendedores, de que no Brasil a adequação do nível de risco-retorno é média-alta, enquanto em Portugal é de risco-retorno moderado reforça a constatação de maior propensão para o risco no Brasil. Assim, de maneira curiosa e paradoxal, constata-se que a maior aversão à incerteza no Brasil do que em Portugal, é acompanhada também por maior propensão para assumir riscos entre os empreendedores brasileiros. A aversão à incerteza e a propensão para assumir riscos podem ser vistos como conceitos complementares. Incerteza é uma idéia associada a risco por conta de resultado ou situação desconhecida no futuro e desta forma acarreta um sentimento de rejeição. Já a propensão para assumir riscos está relacionada a aceitabilidade do quanto dessa incerteza a pessoa está disposta a se expor em troca de um retorno, ou seja, de uma contrapartida. Assim, embora os empreendedores brasileiros revelem uma maior rejeição a incertezas futuras, concomitantemente, demonstram ter maior disposição a assumir riscos e se expor a incertezas, desde que remunerados como forma de compensação por essa exposição. Em suma, o prêmio de risco parece exercer maior atratividade entre os empreendedores brasileiros do que entre os portugueses, aqui mais uma vez parece surgir uma explicação possível no fato do empreendedorismo no Brasil ser

mais próximo do empreendedorismo por necessidade, e portanto se não há muito o que se perder não há porque não se arriscar mais.

Outro importante aspecto que despertou atenção foi a constatação de que os empreendedores brasileiros apresentaram um comportamento de competitividade agressiva mais elevado do que os portugueses. É possível que a baixa disponibilidade de recursos financeiros apontada pelos empreendedores do Brasil, acarrete uma percepção e um comportamento de maior competitividade entre eles. Em outras palavras, a baixa disponibilidade de recursos financeiros no Brasil para o empreendedor pode ajudar a explicar por meio da idéia de que recursos escassos acarretam maior concorrência e conseqüentemente exigem desses empreendedores um comportamento competitivo mais agressivo.

Certamente, uma das principais contribuições deste estudo será a de estimular a curiosidade sobre o assunto, bem como motivar o surgimento de novos estudos complementares, já que o tema, além de amplo, é relativamente novo e ainda pouco explorado nos dois países. Esta pesquisa se caracterizou por um volumoso trabalho de campo centrado na aplicação de questionários em empreendedores do Brasil e de Portugal. Dada a importância e a complexidade do tema, novos estudos com a realização de entrevistas abertas com empreendedores de ambos os países é uma importante sugestão, com o objetivo de aprofundar o entendimento do tema estudado.

Referências

- Associação Nacional de Jovens Empresários (2006). *Guia de empreendedorismo: Estruturas e apoios ao empreendedorismo em Portugal*. Lisboa: ANJE.
- ANPROTEC (2006). *Panorama das incubadoras*. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br>. Data de acesso: 02 de Março de 2006.
- Bennett, C. V., & Brewer, B. (2002). *Could Portugal be the Iberian tiger?*. Disponível em: <http://www.adcapita.com/Reports/Articles/Pt-Irlanda-EN.htm>. Data de acesso: 25 de Agosto de 2006.
- Busentiz, L., & Lau, C. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20, 25-39.
- Caldas, M., & Wood Jr., T. (1999). *Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva*. São Paulo: Atlas.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.
- Covin, J., Green, K., & Slevin D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 57-81.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147-156.
- Dolabela, F. (1999). *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura.

- Drucker, P. (2001). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): Prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Filion, L. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 7, 2-7.
- Global Entrepreneurship Monitor (2004, 2005). *Empreendedorismo no Brasil* (edição em português). Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP-PR).
- George, G., & Zahra, S. (2002). Culture and its consequences for entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 5-8.
- Hayton, J., George, G., & Zahra, S., (2002). National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 33-52.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1995). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22, 347-357.
- Hofstede, G. (1994). Business cultures. *Unesco Courier*, 47, 12-17.
- Holanda, S. (1995). *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Kemelgor, B. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurship orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87.
- Krauss, S., Frese, M., Frederich, C., & Unger, J. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 315-344.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publisher.
- Motta, F., & Caldas, M. (1997). *Cultura organizacional e cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, J. R. (2006). *O lusitano síndrome crônico do falhanço e o bom exemplo do Brasil*. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/humormedina>. Data de acesso: 29 de Julho de 2006.
- Pasquero, J. (1996). Comparative research: the case of middle-range methodologies. In L. Preston (Ed.), *International and comparative corporation and social research*. Greenwich, CT: JAI Press.
- 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* (pp. 101-142). Chichester: Wiley.
- REDETEC (2006). *Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro*. Disponível em: <http://www.redetec.org.br/publicue/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=199>. Data de acesso: 26 de Julho de 2006.
- Robinson, P., Stimpson, J., Heufner, H., & Hunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 13-31.
- Say, J. (1983). *Tratado de economia política*. São Paulo: Abril Cultural.
- Schumpeter, J. (1964). *História da análise econômica*. Rio de Janeiro: USAID.

- SEBRAE (2006). *Educação Sebrae*. Disponível em: <http://www.educação.sebrae.com.br/pportal.asp>. Data de acesso: 23 de Janeiro de 2006.
- Schlemm, M. M. (1999) Managerial competence and economic development: The challenges facing Brazilian entrepreneurship (a renewed agenda for SME management development programs). In *International Workshop for Small & Medium Enterprise*, 1999, Buenos Aires. LANIC – University of Texas at Austin, 1999, v. 1.
- Tan, J. (2002). Culture, nation, and entrepreneurial strategic orientations: implications for an emerging economy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 95-111.
- TECPARQUES (2006). *Associação Portuguesa de Parques de Ciência e Tecnologia*. Disponível em: www.tecparques.pt/associados.htm#topo. Data de acesso: 29 de Junho de 2006.
- Wood Jr., T., & Caldas, M. (1999) Modismos em gestão: Pesquisa sobre a adoção e implementação de ERP. In *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais*, 1, 53-66.

Abstract. This paper describes a study aiming at comparing entrepreneurs-owners of firms in incubators in Brazil and in Portugal. The comparison between the two countries was due to a common past mirrored, especially the Portuguese influence in Brazilian's cultural, reflected in Hofstede's cross cultural study (1980). The entrepreneurial orientation was higher in Brazil, especially in the dimensions risk-taking and competitive aggressiveness. The Brazilian entrepreneurs revealed a higher rejection of future uncertainties, higher propensity to take risks and to expose themselves to uncertainty. This study raises important questions about the drives of entrepreneurship, and a curiosity about this. It suggests future researches to study the opportunity and necessity entrepreneurial in two countries.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial orientation, national culture.