



## FÓRUM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PME

INTERDISCIPLINARIDADE DA PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO E EM PME:  
POR UMA TEORIA EMPREENDEDORA QUE CONTEMPLE DIFERENÇAS  
CULTURAIS

INTERDISCIPLINARY IN ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS RESEARCH: FOR  
AN ENTREPRENEURSHIP THEORY THAT TAKES INTO ACCOUNT CULTURAL  
DIFFERENCES

**Pierre-André Julien, Ph.D**

Université du Québec à Trois-Rivières/Canada  
[Pierre-andre.julien@uqtr.ca](mailto:Pierre-andre.julien@uqtr.ca)

**Michel Marchesnay, Ph.D**

Université de Montpellier 1/França  
[Michel.marchesnay@wanadoo.fr](mailto:Michel.marchesnay@wanadoo.fr)

**Hilka Vier Machado, Dra.**

Universidade Estadual de Maringá/Brazil  
[hilkavier@yahoo.com](mailto:hilkavier@yahoo.com)

### RESUMO

Como contemplar diferenças culturais no desenvolvimento de uma teoria complexa e mais realista sobre o empreendedorismo? Para responder à questão, é importante transcender a abordagem tradicional, herdada da teoria econômica clássica, como também classificações do empreendedor estabelecidas unicamente a partir de sua atividade de gestor (criador, inovador, etc.), independente dos aspectos “culturais”. A consideração da dimensão cultural em uma teoria ampliada do empreendedorismo pode ser situada em três níveis de análise, macro, meso e micro. Ela compreende considerações sobre o papel dos valores dominantes (*ethos*), da história e da geografia dos territórios e comunidades pertencentes. O papel das ciências do homem e da sociedade (Psicologia, Sociologia, Antropologia, etc.) contribui para ressaltar a diversidade e o pluralismo, perceber idiosincrasias de empreendedores, considerado suas individualidades e, assim, integra as dimensões culturais na compreensão do fenômeno e nas intervenções sobre ele.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Cultura; PMEs

### ABSTRACT

How to contemplate cultural differences in the development of a complex and more realistic Entrepreneurship Theory? To answer this question, it is important to go beyond the traditional approach, inherited from the classical economic theory, as well as entrepreneurs' typologies (creator, innovator, etc.), independent of the cultural aspects. A cultural dimension in a larger Entrepreneurship Theory can be located in three analysis levels: macro, meso and micro. It considers the influence of dominants values (*ethos*), the local history and geography and local communities. Social and Human Sciences (Psychology, Sociology, Anthropology, etc.) contributes to the diversity and the pluralism, to realize entrepreneurs' idiosyncrasies, like this, it integrates the cultural dimensions in the comprehension of the phenomenon and in the interventions on him.

**Keywords:** Entrepreneurship; Culture; Small business

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria sobre o empreendedorismo tem pouco mais de trinta anos. Suas raízes são majoritariamente americanas e adotam uma abordagem proveniente em grande parte da teoria econômica clássica, considerando os empreendedores como puramente racionais, investigando unicamente seu lucro e evoluindo sobre mercados de concorrência perfeita. O conhecimento de um de seus vetores, o empreendedor, é, todavia, mais antigo (Turgot<sup>i</sup> e Say) e suas origens mais diversificadas são rejeitadas pelos economistas puros ou ortodoxos que simplesmente as excluem (BARRETO, 1989). Contudo, as relações do empreendedorismo com essa teoria econômica limitaram seu desenvolvimento. Assim, muitos restringem a teoria do empreendedorismo à simples criação de empresas (GARTNER, 1985), como um elemento da função de produção (CASSON, 1991), à inovação (SCHUMPETER, 1924) ou ainda como simples investidor (KEYNES, 1973), mas raramente em sua totalidade. Todavia, essa teoria se tornou mais complexa com as abordagens diferentes daquelas americanas e outras disciplinas como a História (BRAUDEL, 1979), a Antropologia (STEWART, 1991), a Psicologia (KET DE VRIES, 1977) ou a Sociologia (MAUSS, 2008). Entretanto, ela tem ainda muitos passos a seguir para ser aplicável a diferentes ambientes, em particular a diferentes culturas.

Além do que, o empreendedorismo não pode ser vinculado à simples criação de empresas, ou até mesmo, para alguns, ao empreendedor, proprietário-dirigente; ele é um processo coletivo que envolve diversos dinamismos territoriais (UZZI, 1996). Além disso, ele se aplica de maneira diferente de acordo com o tipo de economia e de território. Estes últimos herdaram ou desenvolvem diferentes recursos, instituições e estruturas industriais, além de oferecer diversos mercados, sem considerar os mercados exteriores. Tais diferenças, mais ou menos marcadas pela cultura, obrigam o desenvolvimento de conceitos variados e de uma teoria que considere tais particularidades, para compreender melhor a realidade e, conseqüentemente, ser eficaz nas intervenções a fim de acelerar o desenvolvimento do empreendedorismo.

A cultura é uma noção de ordem simbólica, que remete ao sentido e que fornece o que denominamos *as regras do jogo*, marcando os comportamentos individuais e coletivos, assim como a dinâmica empreendedora. Sabemos, por exemplo, que os empreendedores avaliam o risco de maneira diferente de acordo com um *ethos* fortemente influenciado por sua comunidade, religião ou profissão, e segundo o peso das instituições, do setor e dos valores de solidariedade, competição ou apoio fornecido pelo meio (HWANG; POWELL, 2005). Essa noção deve, portanto, se encontrar nas explicações dessa dinâmica, o que não tem sido feito, considerando a hegemonia americana histórica ligada ao positivismo, ou ainda o empirismo lógico emprestado de Durkheim<sup>ii</sup>.

É essa discussão que queremos resgatar neste artigo. Para tanto, nós iremos, em primeiro lugar, nos deter na importância da cultura sobre os comportamentos empreendedores e sobre sua compreensão sobre a evolução da teoria, no que tange ao empreendedorismo. Em segundo lugar, transporemos essa compreensão a diversos conceitos extraídos de diferentes disciplinas. Em terceiro lugar, esboçaremos uma análise baseada em *continuums* para tornar aplicável à teoria de acordo com as diferenças culturais, e assim de acordo com diversas práticas passíveis de sustentar a dinâmica empreendedora em diferentes territórios. Enfim, a guisa de conclusão, recordaremos que a origem da teoria empreendedora explica, em boa parte, a falsa idéia que os países anglo-saxões seriam mais empreendedores que outros países, o que nos permitirá retomar a importância de uma

abordagem mais adaptada a cada grande cultura se quisermos compreender a realidade e, desse modo, ser úteis no sustento à dinâmica empreendedora de diferentes regiões.

## 2 TEORIA EMPREENDEDORA E CULTURA

Antes de avançar, é preciso definir os termos utilizados, ou seja, o que é uma teoria e o que é o empreendedorismo, detendo-nos particularmente na definição da noção de cultura para conectá-la à evolução da teoria empreendedora.

Uma teoria é um conjunto organizado de conceitos, que procura descrever um domínio específico e explicar da melhor maneira possível a evolução de seus elementos. Ela comporta diversas representações e conceitos para definir estes últimos. Seu objetivo é organizá-los de maneira a auxiliar e a melhor compreender a realidade que ela procura explicar e, assim, agir em função desta última.

Por sua vez, o empreendedorismo transcende à criação de empresas, já que, com a idéia de inovação, ele abrange tanto a compra quanto a transformação de um território pelas empresas e se estende ao desenvolvimento deste. Ele resulta da ação humana para gerar uma produção, como também do valor oferecido em diferentes mercados, e conseqüentemente para criar empregos para a população de um território a fim de responder às suas necessidades de consumo e de bem-estar.

Quanto à cultura, ela compõe um “esquema” inconsciente de valores que guiam as atividades da vida de uma comunidade ou de uma sociedade mais ampla. Ela introduz uma ordem simbólica, o que corresponde ao sentido. Ela é composta por determinada programação mental coletiva e relativamente estável, proveniente de tradições ou de modos de pensar comuns, com instituições que a limitam ou a reforçam (CUCHE, 1996; GREIFF, 1994).

A cultura deriva da história e da conjunção de povos, da população de origem e da imigração. Concretamente, ela é representada por um conjunto de elementos simbólicos, primeiramente pela linguagem, pelas regras matrimoniais, relações econômicas, arte, ciência, religião, ideologias (LÉVI-STRAUSS, 1950). Além disso, é definida pelos costumes, o que é visto como justo e importante na sociedade, e que evoluem lentamente. Tais costumes estruturam em uma sociedade os comportamentos que guiam as ações dos indivíduos, sozinhos ou em sociedade, assim como as ações dos empreendedores. Entretanto, estes últimos têm diferentes comportamentos, que mudam com o desenvolvimento de sua empresa, com a experiência, o meio, o mercado e a tecnologia (NANDRAM; BOM; SAMSON, 2007), mas também com seus costumes. Assim, estes dificilmente podem ser classificados em estereótipos fixos, uma vez que eles fazem parte da cultura e contribuem para a transformação dos costumes. Portanto, a cultura se aplica a dinâmicas socioeconômicas diferenciadas, como o empreendedorismo, que podem ser mensuradas mais ou menos facilmente, oscilando entre os dois extremos. Ou ainda, a cultura de uma sociedade representa um meio ou *continuums* sobre os quais as comunidades e os indivíduos se situam.

Exemplificando, Hofstede (1987), estudando os comportamentos das filiais de uma multinacional em cerca de quarenta países, explica que seria ingênuo considerar as gestões como equivalentes em todos os lugares. Para

ele, as diferenças culturais no plano da gestão podem ser distinguidas de acordo com quatro dimensões, quais sejam: 1) o individualismo em detrimento do coletivismo; 2) a distância hierárquica; 3) as maneiras de enfrentar a incerteza sozinho ou em grupo; e finalmente 4) a masculinidade contra a feminilidade. A primeira dimensão resulta da relação entre o indivíduo e seus compatriotas. A sociedade individualista é pouco integrada, enquanto a coletivista é fortemente integrada. Quanto à distância hierárquica, refere-se à maneira como a sociedade trata as desigualdades, o poder e a riqueza. A terceira dimensão, do controle da incerteza, está ligada ao sentimento de segurança dos cidadãos em relação ao presente e ao futuro, e assim à demanda mais ou menos numerosa às instituições para lhes garantir essa segurança. Enfim, para Hofstede, as sociedades masculinas são caracterizadas por valores sociais tradicionais, como a necessidade de ganhar muito dinheiro. Estas evidenciam, por exemplo, os heróis empreendedores. Em contrapartida, aquelas sociedades mais femininas favoreceriam a modéstia nas relações pessoais, a qualidade de vida, o altruísmo e a idéia de que “o que é pequeno é belo”.

Ainda que sejam muito simplificadas<sup>iii</sup>, podemos considerar essas dimensões como uma primeira aproximação para compreender diferenças de comportamentos individuais e coletivos no plano do empreendedorismo, tanto nos países industrializados como naqueles em desenvolvimento (BAUER, 1993). Por exemplo, no plano do individualismo ou do coletivismo, Deschamps et al (1999) demonstram que os americanos teriam uma cultura predominantemente individualista, favorecendo os objetivos pessoais em detrimento do grupo e procurando a competitividade.

Contudo, esse individualismo pode se diferenciar fortemente de acordo com os territórios. Assim, o estudo dos “sistemas produtivos locais” ou de “países” mostra diferenças culturais particulares, dependendo da história e dos recursos humanos e geográficos identitários que determinam o espírito empreendedor. Por exemplo, na França, a região de Vimeux, especializada em metais para banheiros, é de cultura comunista (como muitas cooperativas de trabalhadores ou distritos industriais da Terceira Itália). No Brasil, o caso das vinícolas do Rio Grande do Sul, mostram que a cooperação vai além da “força dos laços fracos”.

O sucesso da pimenta de Espelette na França é associado à preocupação de “salvar” a cultura basca, inspirando em um espírito de empresa que não foi previamente construído ou determinado. O exemplo da Beauce no Québec com seu individualismo interiorano obstinado, criando regularmente solidariedades temporárias para buscar recursos no exterior, participa também dessa complexidade cultural (PALARD, 2009). No Brasil, encontramos também numerosas empresas que começaram a partir de valores culturais ou ainda arranjos produtivos locais que exercem impacto considerável em diversas economias locais.

No caso da distância hierárquica, explicada particularmente pela busca do poder e da acumulação de riquezas, Hofstede (1987) propõe a idéia de que ela seria mais presente nas sociedades onde o poder real foi mais absoluto, como na França e na Bélgica. Nessas sociedades, a criação de empresas pautadas no capital patrimonial seria mais importante que na América do Norte. Em outros termos, nos Estados Unidos e no Canadá, os futuros empreendedores contariam mais com recursos próprios e empréstimos, nesse compreendidos o cartão de crédito para começar, desenvolver, ou até mesmo salvar uma empresa (ST-PIERRE, 2004), o que é impensável na cultura brasileira, pela dinâmica econômica, como também pelo comportamento patrimonialista (DA MATTA, 1983). Entretanto, esses comportamentos financeiros mudam conforme as gerações, mas isto não corresponde ao caso de empresas asiáticas e de países de tradição islâmica, como explica Kuran (2002).

No tocante à incerteza, as sociedades mais igualitárias, com grande intervenção estatal que garante a segurança, por um lado pouco incentivam a criação do próprio negócio, mas por outro, favorecem o enfrentamento do risco. Assim, nos países em desenvolvimento mais desiguais, a fraca cobertura social, mas também a incerteza relativa do assalariado, incitam mais indivíduos a criarem seu próprio negócio, como demonstram as análises do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, apesar da parcialidade das análises como veremos na conclusão. Todavia, esses negócios são em grande parte criados no setor informal, como é o caso do Brasil.

A incerteza pode ser parcialmente justificada pela informação. Nesse sentido, Diamantopoulos et al. (2003), estudando o comportamento dos empreendedores exportadores, demonstraram que a informação não era utilizada da mesma forma de acordo com os países. Por exemplo, os americanos a utilizariam de maneira simbólica, enquanto esse não era o caso dos austríacos. Variações regionais também podem ser observadas, como no Brasil em que valores relativos à função do tempo e do dinheiro ou a condição social do empreendedor podem variar em regiões como norte, nordeste e sul, sudoeste (DA MATTA, 1983). Na França, os valores diferem entre o norte e o sul. Além do que, empreendedores originários do norte da França que vão trabalhar no sul (ou até mesmo os empreendedores provenientes de outros países) fazem uma “mistura de valores” (por exemplo, um contrato deve ser assinado ou simplesmente verbal?), dependendo da origem ou do pertencimento comunitário e social. Contudo, tudo isso é também influenciado pelo tipo de empreendedores, como afirmam Hanlon e Saunders (2007).

Da mesma maneira, o meio pode estimular o empreendedorismo para determinados grupos em um território sem contudo atingir a todos, dependendo da extensão da cultura empreendedora desses grupos, da história econômica da região e da capacidade das empresas em se adaptar, como Laretta Conklin Frederking (2004) constata, estudando os comportamentos empreendedores de dois grupos de imigrantes vindos de regiões diferentes da Índia para Londres ou para Chicago.

Quanto ao processo de aprendizagem, diferente de acordo com as culturas, ele assume papel distinto para aproveitar ou criar oportunidades (CORBETT, 2005), favorecendo em certos casos o indivíduo em detrimento do coletivo; enquanto em outras culturas o meio seria muito mais ativo. Mitchell e al. (2000) também constataram que a cultura influencia as diferentes maneiras de conceber a criação da empresa, como por exemplo a adoção do plano de negócios e na maneira de se engajar no começo da empresa.

Porém, uma igualdade menor pode ser compensada, como podemos notar em muitos países africanos, mais comunitários, amenizando assim as fraquezas do governo. Bourgoin (1984, p. 121-122) explica que nesses países “as relações entre os empregadores e os empregados vão se assemelhar àquelas que existiram entre a criança e sua família estendida. Acrescentemos que tais relações se tecem sobre uma base moral, engendrando obrigações mútuas: proteção do empregado pelo empregador (independentemente do desempenho dos assalariados) e lealdade em face do empregador por parte do empregado”. Kessy (1998, p. 105) explica que esse espírito “entra em conflito com o princípio da empresa e da economia capitalista que são fundadas sobre o individualismo e a busca do lucro”, o que pode constituir um freio ao empreendedorismo, tanto para a criação como para o desenvolvimento das empresas.

Por fim, valores masculinos, mais do que femininos seriam, ainda de acordo com Hofstede, mais presente nas sociedades como os países germânicos (Alemanha, Áustria e Suíça), seguido de países anglo-saxões, e gerariam uma necessidade de realização mais forte estimulando o empreendedorismo individual privado. Todavia, esse comportamento pode ser limitado pelo medo do fracasso. Por exemplo, Chell (2001, p. 149) explica que a falência é “extremamente mal vista entre os malaios da Cingapura”, o que explicaria por que eles gerenciariam suas empresas de maneira tão conservadora ou porque eles recorreriam rapidamente aos familiares em casos de dificuldades. Evidentemente, esses comportamentos podem estar se modificando rapidamente com o crescimento econômico da Ásia.

Portanto, é difícil generalizar. Como dissemos, tais diferenças culturais ressaltam tendências comportamentais ou mesmo estereótipos sobre crenças e valores, ao mesmo tempo em que existem numerosas exceções, até mesmo em um mesmo país, como encontramos nos países africanos entre diferentes etnias (D'IRIBARNE, 2000; KAMDEM, 2004). Podemos assim encontrar em todas as sociedades empreendedores favorecendo as relações hierárquicas, assumindo mais risco ou adotando valores marcadamente masculinos ao lado de outros que dividem mais o poder, são mais receosos e com valores mais femininos, e que incentivam o empreendedorismo para homens e mulheres (CARRIER; JULIEN; MENVIELLE, 2006). É também o caso das diferenças inter geracionais. Assim como podemos diferenciar, por exemplo, a geração dos *baby boomers* daquelas de X ou Y, podemos também encontrar comportamentos da geração X ou Y em indivíduos com 50 ou 60 anos, e também jovens com menos do que trinta anos que tenham comportamentos encontrados em seus pais ou avós.

Evidentemente, essa importância que assume a cultura e com ela os valores sociais, senão “societais”, deveriam ser refletidos nos conceitos da teoria empreendedora, o que começa a acontecer.

### **3 CONCEITOS MICROECONÔMICOS ASSOCIADOS À TEORIA EMPREENDEDORA ENRIQUECIDA PELAS DIFERENÇAS CULTURAIS**

Alguns conceitos recentes que abordam elementos de base do empreendedorismo, quais sejam, o empreendedor, sua organização ou empresa são importantes.

No caso do empreendedor, se pesquisadores como Brockhaus (1980) distinguiram suas motivações de seus comportamentos, eles só puderam examinar as primeiras traçando contornos muito simples. Por exemplo, para um determinado número de empreendedores, a necessidade de realização é geralmente relacionada com as necessidades de legitimidade e, assim, de ser aceito por seus pares e ajudado pelo meio. Essas necessidades se referem também à notoriedade diante dos pares, o que é muito importante em diversas culturas que valorizam a hierarquia. A necessidade de realização explica a vontade de desenvolvimento; enquanto que para a maioria dos empreendedores, o principal objetivo é simplesmente a criação de seu próprio negócio (WALKER; BROWN, 2004). Obviamente, essa necessidade pode evoluir à medida que a empresa se desenvolve e assim favorecer a sobrevivência e limitar o declínio da empresa.

A aprendizagem com a evolução da empresa implica não apenas em melhores maneiras de agir, mas também no desenvolvimento de novos valores influenciando a organização e a estratégia (*o homo faber* evocado

por Hannah Arendt em “A condição do homem moderno”, em oposição ao *animal laborans*, do qual já falava Say em 1803), a partir de uma combinação de recursos e competências, combinação esta que evolui quanto mais o empreendedor está inserido em seu meio e aprende de seu entorno de acordo com a dinâmica cultural.

#### **4 CONCEITOS MESO ECONÔMICOS APLICADOS ÀS DIFERENÇAS CULTURAIS TERRITORIAIS**

A aprendizagem de início ou desenvolvida posteriormente e a noção de notoriedade no meio também influenciam sobre a escolha do setor. Por que o futuro empreendedor, em geral, prefere optar por uma produção tradicional ou em um serviço banal e pouco arriscado do que entrar em um novo setor? O nível de conhecimento adquirido na família e na universidade, o espírito do risco, mas também a esperança do apoio do meio, considerando a reputação e os contatos da família, caso ela já seja empreendedora, e, sobretudo uma cultura forte na região, faz com que se escolha entre o que Braudel (1980) denomina *os dois mercados*, sendo o segundo o mais arriscado.

Com efeito, para esse historiador, em todas as economias encontramos o mercado *banal* baseado sobre todas as espécies de laços de mercado e laços que não são do mercado (encontramos o *mercante a taglio* italiano, o *tradesman* inglês ou o *kramer* alemão) e portanto PMEs mais tradicionais, ou ainda o mercado *capitalista* ou de negociantes (*negociante*, *merchant* ou *kaufmann*), especulando sobre as mercadorias, se apoiando na troca na qual “a concorrência ocupa pouco espaço”, e se baseando em “monopólios de direitos e de fato” (BRAUDEL, 1980, p. 57 e 115) e sobre diversas formas de exploração.

Esse mercado de especulação não precisa ser incrustado, mas pode também se desenvolver gradualmente, notadamente com as segundas ou terceiras gerações de empreendedores, senão na transmissão do poder a administradores. Em outras palavras, o ambiente cultural favorece tanto a chegada de pequenos empreendedores (principalmente os artesãos) próximos aos seus clientes e aos seus empregados e instalados na região, quanto empreendedores com recursos raros, ávidos para explorá-los e se mudarem assim que eles se esgotarem, prontos para toda forma de concorrência na necessidade oportunista.

Assim, a noção de proximidade descrita, entre outros, por Torrès (2003), modifica completamente o patamar ou a importância dos empreendedores capitalistas e especuladores de Braudel. Evidentemente, a realidade geralmente está situada entre esses dois mercados, o banal e o capitalista, de acordo com a cultura em vigor.

Essas diferenças culturais entre setores repercutem também na importância do informal frente ao formal, não apenas no plano da estrutura industrial, mas também no plano da organização e das relações com o mercado, como observamos nos países em desenvolvimento, mas também nos países industrializados, notadamente com a imigração. Porém, mesmo no caso das empresas especulativas, o informal transforma-se gradualmente com a chegada de investidores interessados principalmente em obter rendimentos de seus investimentos.

A cultura abrange também a noção da incerteza e do tempo. Sociedades mais solidárias tendem a partilhar mais facilmente os riscos, como demonstraram diversos pesquisadores estudando os distritos industriais

de diferentes países, ou ainda em diversos países africanos (PYKE; SENGENBERGER, 1992), e como já explicitamos anteriormente. Da mesma maneira, nas sociedades onde as instituições estão mais ligadas ao desenvolvimento, as empresas tendem a melhor construir e desenvolver as oportunidades de longo prazo, subsidiando sua implantação, como no caso dos laços entre as universidades e os parques tecnológicos, ou ainda a melhor apaziguar o risco e a incerteza com o suporte do meio (JULIEN; ST-PIERRE, 2010).

Por fim, a cultura, mais ou menos favorável ao empreendedorismo, afeta irremediavelmente o papel mais ou menos ativo do meio. Toda pequena empresa se beneficia em certa medida de sua comunidade, como de infra estruturas e da mão-de-obra cuja formação é sustentada pelas instituições territoriais. É o que explica parcialmente a história dos distritos industriais ligados a uma forte presença há muito tempo de uma mão de obra especializada e de instituições de suporte, principalmente para o *design* e o desenvolvimento de técnicas de produção compartilhadas.

Mas o suporte do meio não se limita à reputação, ao financiamento e ao fornecimento de uma mão-de-obra adequada. Esse patrimônio sócio-econômico de uma região se estende também aos aspectos da qualidade de vida. Por exemplo, um empreendedor alemão que desejava desenvolver o mercado norte-americano instalou explicitamente sua empresa no ramo da aviação turística em uma região de milhares de lagos, porque isso possibilitaria a ele nadar em água natural pelo menos meia hora diariamente após seu trabalho. Outro, trabalhando com tecnologias da informação, preferiu uma região na periferia da metrópole para não precisar enfrentar as longas filas de espera e uma recepção impessoal se membros de sua família precisassem ir ao hospital. E sabemos que a maioria dos empreendedores escolhe instalar sua empresa em uma parte de sua casa, ou mesmo próxima desta, na medida em que com isso conhecem o potencial dos recursos e o mercado inicial da empresa (RALLET; TORRE, 1999).

O meio fornece principalmente uma formação de redes mais ou menos dinâmica e tecnológica. A idéia das redes advém dos sociólogos e foi retomada pelos economistas para ressaltar o impacto do território sobre seu desenvolvimento. Essa formação explica as dificuldades de criar pequenas empresas e acelerar seu crescimento, na medida em que ele é compreendido e aceito e que a região se empenha para desenvolver redes mais dinâmicas, notadamente no domínio financeiro e tecnológico (WATSONS, 2007). A rede faz mais que fornecer recursos; pela comunicação de informações conduzindo à inovação e às oportunidades, ela tende a estimular a ação, como explicitou o filósofo Habermas (1981) em sua teoria da ação comunicativa (a ação já se inscreve e se forma na troca de informação).

O meio sócio-cultural oferece enfim normas ou regras de jogo, como mencionamos anteriormente, do tipo daquelas discutidas pelos convencionalistas (ORLÉANS, 1994), e que os jovens empreendedores aprendem no seio familiar, ou então gradualmente, se persistirem em sua ação. Essas normas, se forem conservadoras, desaceleram o empreendedorismo, ou ao menos a criação e o desenvolvimento de empresas tecnológicas, como nas culturas tradicionais. Por outro lado, se não o forem, favorecem e legitimam as aventuras econômicas, transformando a estrutura industrial e estimulando a terceirização.

Mais uma vez, é difícil generalizar ou ainda predizer a dinâmica empreendedora, mesmo se a cultura estimula ou desacelera determinadas formas empreendedoras.

## 5 PARA UMA ABORDAGEM COMPLEXA E PROCESSUAL INTEGRANDO A CULTURA E O TERRITÓRIO

De fato, a partir de diferenças culturais, podemos chegar a novas combinações mais complexas e diversas da teoria empreendedora, como explica a abordagem dos recursos e competências como fundamento da concorrência entre as empresas. Então, finalmente cada cultura tende a combinar diferentemente os elementos do empreendedorismo que explicam seu dinamismo econômico de acordo com a época e o contexto.

Assim, de maneira muito simplificada, podemos classificar os comportamentos empreendedores de acordo com as culturas sobre um *continuum* conforme as diferenças em relação à teoria empreendedora. Desse modo, os quatro elementos e sub-elementos do empreendedorismo, como mostra a figura 1, se distinguiriam em um *continuum* da seguinte maneira:

- a) o empreendedor: assumindo mais ou menos risco, ou tendo uma atitude diferente de acordo com a cultura, mas também de acordo com o tipo de empresa criada ou transformada. Ou ainda, de acordo com o desejo de realização e a experiência.
- b) a organização: mais ou menos inovadora e mais ou menos próxima de seus empregados e de seus clientes; recorrendo mais ou menos às tecnologias complexas; mais ou menos agressivas.
- c) o meio: com capital social mais ou menos desenvolvido e mais ou menos proativo; com a presença de redes que apresentem mais ou menos sinais fracos ou mais ou menos cooperação com as instituições; uma cultura que valoriza e sustenta mais ou menos os empreendedores, e normas mais ou menos favoráveis a estes últimos;
- d) o mercado: mais ou menos turbulento, competitivo e oportunista, tradicional ou tecnológico, local ou internacional, etc.

**Figura 1 - Empreendedorismo de acordo com as diferenças culturais**



Chegaríamos assim a culturas com comportamentos mais à direita ou mais à esquerda, nesse último caso a cultura sendo mais individualista, menos solidária ou tolerando mais as desigualdades, aceitando mais a incerteza e refletindo valores ditos mais masculinos, ao contrário da posição à direita. No entanto, em diversos casos, um ou dois comportamentos são mais centrais, mesmo encontrando em toda cultura muitas exceções, tanto em indivíduos como em certos territórios.

É importante salientar que todos os tipos de empreendedores, de empresas, de meios e de mercados provavelmente existem em todas as culturas. O que os distingue é a proporção daqueles mais dinâmicos, assumindo maiores riscos, buscando mais o poder e a riqueza, por exemplo, como vemos com a importância diferente das gazelas (JULIEN, 2010) de acordo com os territórios.

## 6 CONCLUSÃO

Esses questionamentos sobre a importância da cultura na dinâmica empreendedora demonstram que há ainda muito a pesquisar para transcender a análise etnocêntrica e positivista resultante da influência tradicional do conceito de empreendedorismo. De acordo com Low (2001) a teoria empreendedora está sempre na adolescência e constitui ainda um “pot-pourri” ou um “fourre-tout”. Steyaert (2005) complementa afirmando que é justamente esta condição que constitui uma oportunidade que pode favorecer o desenvolvimento de uma teoria mais complexa<sup>iv</sup> e, portanto, mais realista. Ele propõe a releitura de autores a partir da origem dos conceitos, autores cujas idéias foram diversas vezes reproduzidas equivocadamente ou demasiadamente simplificadas; além do que, ele sugere superar certas fronteiras artificiais estabelecidas de início para simplificar, considerando em particular o empreendedorismo como um processo, recorrendo mesmo à palavra “entrepreneurship”, que poderíamos traduzir como “empreendedorando”. Considerando as diferenças culturais, poderemos chegar a uma teoria mais aberta, em detrimento de uma teoria fechada, e, portanto que refletiria melhor o real.

Entretanto, as diferenças culturais não significam que haverá superioridade de uma sociedade sobre outra para empreender. Em outros termos, essas combinações particulares de acordo com as culturas explicariam que não há práticas exemplares, mesmo se os dinamismos diferem no tempo e nos territórios. Assim, comparações do empreendedorismo em diferentes culturas a partir de tabelas “etnocêntricas” tornam-se infrutíferas, como explicam as análises de Blanchflower (2004) ou de Iversen, Jørgensen e Malchow-Møller (2008) sobre resultados do projeto GEM. Esses pesquisadores, recorrendo a definições e abordagens diferentes, demonstram que diversos países europeus, por exemplo, seriam muito mais empreendedores que países anglo-saxões. Os limites de toda comparação, seja qual for a cultura, remetem também à análise dos determinantes ou das políticas econômicas. Por exemplo, o GEM utiliza o mesmo instrumento de pesquisa para todos os países, a fim de explicar diferenças nos níveis de empreendedorismo e em políticas entre os países, mas as políticas diferem de acordo com as culturas<sup>v</sup>.

Ademais, é possível produzir efeitos sobre os comportamentos. Por exemplo, como é o caso da tendência em escolas de Administração quanto à utilização de termos em outros idiomas, implicando em uma dissonância com a cultura de origem, podendo gerar sistematicamente atrasos em relação às economias que desenvolveram as técnicas às quais esses termos se referem de acordo com suas necessidades<sup>vi</sup>. Uma cópia não equivale jamais ao original.

Para poder enfrentar a competição nos mercados internacionais, é preciso construir uma teoria e os conceitos embasados em valores culturais locais. Ter valores e leituras da realidade local não significa, contudo, fechar-se aos outros e não recorrer às boas práticas estrangeiras. Entretanto, esses empréstimos e as mudanças

devem ser feitas a fim de adaptá-las e de completá-las explicando sua origem e respondendo às verdadeiras necessidades da cultura. Afinal, só podemos realizar uma troca quando temos algo a oferecer.

De qualquer maneira, construir uma teoria complexa, mais contextualizada e capaz de se adaptar a culturas variadas é um desafio nesse mundo fascinante das pequenas empresas, nas quais a compreensão da organização interna e externa é mais simples em comparação às enormes multinacionais com os seus departamentos funcionando de forma independente. Sobretudo, ser capaz de distinguir as diferenças é o único meio de compreender e desenvolver instrumentos de intervenção eficazes para PMEs tão diversas.

---

Artigo submetido para avaliação em 02/10/2010 e aceito para publicação em 26/10/2010

---

## REFERÊNCIAS

- Barreto, H. *The Entrepreneur in Economic Theory. Disappearance and Explanation*, Londres, Routledge, 1989.
- Bauer, M. *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉditions, 1993.
- Bernardo, S., D. Martuccelli. *O desafio latino-americano: coesão social e democracia*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2008.
- Blanchflower, D.G. « Self-employment: More may not be better, NBER cahier de recherché no 10286, Washington, 2004.
- Bourgoin, H. *L'Afrique malade du management*, Éditions Jean Picollec, France, 1984.
- Braudel, F. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle*, Paris, Armand Colin, 3 volumes, 1979.
- Braudel, F. *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud, 1980.
- Brockhaus, R.H. Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management*, vol. 23, no 3, p. 509-520, 1980.
- Carrier, C, Julien, P.A, W. Menvielle. « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion. Revue internationale*, vol. 31, n° 2, p. 36-50, 2006.
- Cuche, D. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris, Éditions La Découverte, 1996.
- Chell, E. *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*, Londres, Thompson Learning, 2001.
- Conklin Frederking, L. A cross-national study of culture, organization and entrepreneurship in three neighbourhoods. *Entrepreneurship and Regional Development* vol. 16, no 3, p. 197-215, 2004.
- Corbett, A.C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 4, p. 473-491, 2005.
- Da Matta, R. *Carnavais, Malandros e Heróis*, Rio de Janeiro, Zahar, 1983.

Deschamps, J.C., J.F. Morales, D. Páez, S. Worchel. *L'identité sociale. La construction de l'individu dans les relations entre groupes*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1999.

Diamantopoulos, A., A.L. Souchon, G.R. Durden, C.N. Axim et H.H. Holz Müller. Towards an understanding of cross-national similarities and differences in export information utilization. *International Marketing Review*, vol. 20, no 1, p. 17-42, 2003.

D'Iribarne, P. et al. Management et cultures politiques. *Revue Française de Gestion*, n° 128, p. 70-75, 2000.

Gartner, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 696-706, 1985.

Greiff, A. Cultural beliefs and the organization of society: A historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies. *The Journal of Political Economy*, vol. 102, no 5, p. 912-950, 1994.

Habermas, J. *Théorie de l'agir communicationnel*, traduction de l'allemand, 2 tomes, Paris, Fayard, 1981.

Hanlon, D., C. Saunders. Marshalling resources to form small new ventures : Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, no 4, p. 619-641, 2007.

Hofstede G. Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, no 64, p. 10-21, 1987.

Hwang, H., W. Powell. Institutions and Entrepreneurship. In: *Handbook of Entrepreneurship Research*, New York, Kluwer Publisher, 2005.

Iversen, J., R. Jørgensen, N. Malchow-Møller. Defining and measuring Entrepreneurship », *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 4, no 1, p. 1-63, 2008.

Julien, P. A. *Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento*. São Paulo:Saraiva, 2010.

Julien, P.A., J. St-Pierre.  
Entrepreneur, incertitude et information, 2010, à paraître.

Kamdem, E. *Management et interculturalité en Afrique Expérience camerounaise*, Les Presses de l'Université de Laval et l'Harmattan, 2002.

Kessy, Z.M. *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Éditions Ceda, Abidjan, 1998.

Keynes, J. M. *Teoria Geral do Emprego*. São Paulo: Nova Cultural, 1973.

Kuran, T. The Islamic commercial crisis: institutional roots of economic underdevelopment in the Middle East. *Los Angeles USC Center for Law, Economics and Organization*, cahier de recherche no C1-12, 2002.

Kets de Vries, M.F.R. The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, vol. 14, no 1, p. 34-57, 1977.

Lévi-Strauss, C. *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1950.

Low, M.B. The adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no 4, p. 17-25, 2001.

Lu, D. The entrepreneurs who do both: Production and rent seeking. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, no 1, p. 93-98, 1994.

Mauss, M. Ensaio sobre a Dádiva. Lisboa: Edições 70, 2008.

Mitchell, R.K., B. Smith, K.W. Seawright, E. A. Morse. Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of management Journal*, vol. 43, no 5, p. 974-993, 2000.

Nandram, S.G., M.P. Born, K.J. Sanson. Do entrepreneur attributes change during the life course of enterprises and entrepreneurs ? cahier de recherche, Nyenrode Business Universiteit, 2007.

O'Halloran, E.F., P.L. Rodriguez, F.Vergara (dir.) *Angel Investing in Latin America*, Charlottesville, Darden Business Publishing (Université de Virginie) , 2005.

Orléan, A. *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994.

Palard, J. *La Beauce Inc. Capital social et capitalisme régional*, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 2009.

Pelletier, G.R. L'entrepreneur dans la pensée économique: l'originalité méconnue de Turgot. *L'actualité économique*, vol. 66, non 2, p. 187-192, 1990.

Pyke, F., W. Sengenberger. *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Genève, Institut international d'études sociales, Bureau international du travail, 1992.

Noland, M. Religions, islam et croissance économique. L'apport des analyses empiriques. *Revue Française de Gestion*, vol 33, n° 171 février, 2007.

Rallet, A. et A.Torre. Proximité et localisation , cahier de recherche , Latapes, Sophia Antipolis, 1999.

Schumpeter, J. Unternehmer dans L. Elster, A. Weber et F. Wieser (dir.), *Handwörterbuch der Staatswissenschaften* (Dictionnaire des Sciences de l'État), vol. 8, Jena, Gustav Fisher, p. 476-487, 1924.

Steyaert, C. Entrepreneurship : in between what? : on the 'frontier' as a discourse of entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 2, no 1, p. 2-16, 2005.

Steward, A. A prospectus on the anthropology of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, no 2, p. 71-91, 1991.

Stryjan, Y. The practice of social entrepreneurship: notes toward a resource-perspective . In: C. Steyaert et D. Hjorth, *Entrepreneurship and Social Change*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 35-55, 2006.

St-Pierre, J. *La gestion du risque. Comment améliorer le financement des PME et parallèlement, leur dépendance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004.

St-Pierre, J., L. Cadieux. La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? Anais 6e congrès de l'Académie de l'Entrepreneurial, Sofia-Antipolis, 2010.

Torrès, O. Petitesse des entreprises et grossissements des effets de proximité. *Revue française de gestion*, no 144, p. 119-138, 2003.

Uzzi, B. Embeddedness and economic reconnaissance: the network effect. *American Sociological Review*, vol. 61, p. 74-698, 1996.

Walker, E., A. Brown. What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, vol. 22, no 6, p. 577-594, 2004.

Watson J. Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no 6, p. 852-874, 2007.

---

<sup>i</sup> Ver Pelletier (1990) para compreender a concepção de Turgot que distingue da função de capitalista da função do empreendedor, em sua obra mestra escrita quase quarenta anos antes de Jean-Baptiste Say. De fato, o esquecimento de Turgot remeterá à Schumpeter em 1924, que não teria lido ou teria mal interpretado Turgot.

<sup>ii</sup> Para Durkheim, os fatos sociais podem ser observados “objetivamente”(por exemplo, o período de criação de uma empresa, a idade do empreendedor, etc.). A teoria deve, portanto, classificar (as tipologias de empreendedores, etc.) e explicar (através de testes estatísticos) as “relações causais” mais ou menos “prováveis”. Ora, sendo assim, eliminamos, por exemplo, o problema da identidade do empreendedor, reduzindo-o às hipóteses testáveis, como faz a escola dos traços. A individuação de cada empreendedor implica introduzir a dimensão psico-sociológica e cultural, diferente do reducionismo tipológico; por exemplo, a mesma palavra não tem o mesmo sentido de acordo com cada indivíduo, e precisa de uma interpretação em cada caso – exceto se a reduzimos a indicadores “objetivos”. St Pierre e Cadieux (2010) mostram que o conceito de performance tem dezenas de sentidos para os empreendedores, de encontro ao que diz a teoria.

<sup>iii</sup> Ver, por exemplo, a crítica feita por Greiff (1994) a propósito da cultura e do individualismo ou do coletivismo em Hofstede, mostrando, por exemplo, que no XI século, os habitantes de Gênova eram individualistas enquanto nos países muçulmanos, incluindo os magrebes ou judeus que viviam nesses países, eram muito coletivistas.

<sup>iv</sup> Steyaert (2005) menciona a riqueza proveniente de abordagens “polifônicas”, notadamente com o aporte de outros pesquisadores que não são da área de gestão e de economia.

<sup>v</sup> Por exemplo, os dados utilizados no questionário do GEM com *experts* não consideram diferenças da estrutura fiscal, a qual não tem o mesmo efeito sobre os empreendedores e as empresas, nem de comportamentos de exclusão recorrendo a todas as formas de isenções ou fraude (O’Halloran, Rodriguez e Vergara, 2005). Por exemplo, em certos países, as taxas de impostos direta e indireta são elevadas justamente para compensar uma fraude massiva dificilmente evitada, por razões históricas e culturais; e tais diferenças podem acarretar em diferentes comportamentos, como aqueles de pessoas que vivem de rendas ou de atividades ilegais (Lu, 1994).

<sup>vi</sup> Greiff (1994) recorda, por exemplo, os trabalhos de North e de Litvack explicando que a adoção dos principais elementos da constituição americana pela Rússia ou por diversos países da América Latina há mais de um século não tornou esses países mais democráticos.