

# O Estilo Mediterrânico de Empreender: Perspetivas para um Ecossistema Diferenciado

**Patrícia Jardim da Palma**

Universidade Aberta, Portugal | patricia.palma@uab.pt  
ORCID ID: 0000-0003-1252-4306

**Jacinto Jardim**

Universidade Aberta, Portugal | mjardim@uab.pt  
ORCID ID: 0000-0002-0600-3128

**Resumo.** O empreendedorismo é considerado uma ferramenta estratégica de desenvolvimento económico e social, tendo cada região uma forma diferenciada de criar valor. Neste quadro, o presente estudo visou explorar um *case-study* mediterrâneo, questionando a existência de uma outra forma de empreender em Portugal, Espanha e Grécia, e distinguindo-se, por exemplo, do modelo anglo-saxónico, muitas vezes privilegiado na literatura e considerado como universal. Para isso foi realizada uma revisão teórico-reflexiva da literatura sobre as características principais do ecossistema empreendedor mediterrânico, que são promotoras do desenvolvimento dos novos negócios. Os resultados obtidos apontam para a existência de uma rede assente em três vetores-chave – cultura mediterrânica, recursos e poder político local – que origina um modelo de ecossistema empreendedor mediterrânico. Assim, nos três países analisados, o empreendedorismo eficaz é coletivo e é apoiado pelo poder político local, o que facilita os recursos e as parcerias necessárias. Além disso, estes resultados reforçam a necessidade de pesquisas que articulem a faceta universal e as especificidades do contexto, contribuindo para uma visão cada vez mais contextual, holística e glocal deste fenómeno.

**Palavras-chave:** ecossistemas empreendedores, empreendedorismo mediterrânico, poder local, cultura empreendedora, desenvolvimento regional

**Abstract.** Entrepreneurship is considered a strategic tool for economic and social development, with each region having a unique approach to creating value. In this context, the present study aimed to explore a Mediterranean case study, questioning the existence of an alternative approach to entrepreneurship in Portugal, Spain, and Greece, and distinguishing it, for example, from the Anglo-Saxon model, which is often privileged in the literature and considered universal. To achieve this, we conducted a theoretical and reflective review of the literature on the key characteristics of the Mediterranean entrepreneurial ecosystem, which promote the development of new businesses. The results obtained indicate the existence of a network based on three key vectors – Mediterranean culture, resources, and local political power – which gives rise to a Mediterranean entrepreneurial ecosystem model. Thus, in the three countries analysed, practical

entrepreneurship is collective and is supported by local political power, which facilitates the necessary resources and partnerships. In addition, these results reinforce the need for research that articulates both the universal facets and the specificities of the context, contributing to an increasingly contextual, holistic, and glocal view of this phenomenon.

**Keywords:** entrepreneurial ecosystems, Mediterranean entrepreneurship, local governance, entrepreneurial culture, regional development

## Introdução

O empreendedorismo é considerado hoje um dos maiores motores de desenvolvimento económico e social (European Union, 2020; Palma, 2018; Sexton & Landstrom, 2000). São vários os estudos que têm demonstrado o impacto positivo da criação de novos negócios no desenvolvimento económico, um pouco por toda a Europa e Estados Unidos (ex. Fritsch, 2011; Dejardin, 2011; IEG World Bank, 2013; GEM, 2019/20), pela inovação e competitividade que introduzem no sistema.

Definido como o processo de identificação e exploração de uma nova oportunidade (Shane & Venkataraman, 2000), o empreendedorismo tem vindo a crescer em Portugal. No Relatório de Empreendedorismo Global<sup>40</sup> (GEM 2019/20 – último em que Portugal participou), no ano de 2019, Portugal ocupava a quinta (5<sup>a</sup>) posição entre os países da Europa e América do Norte avaliados, com uma taxa de criação de novos negócios (TEA<sup>41</sup>) de 12.9%<sup>42</sup> (posição 20 nos 50 países avaliados). Na mesma linha, de acordo com o Barómetro Informa (2024), no ano de 2023 foi, pela primeira vez, ultrapassado o registo 50 000 empresas criadas (51 320, mais precisamente, tendo no ano de 2019 sido criadas 49 601 empresas em Portugal). Estes dados representam um acréscimo significativo na taxa de criação de novos negócios, desde o ano de 2004<sup>43</sup> (GEM, 2004), ano em que Portugal se encontrava bastante abaixo da média Europeia.

No entanto, esta tendência na subida do número de *start-ups* criadas não parece ter sido acompanhada por um crescimento e manutenção dessas mesmas empresas, dada a elevada propensão que as empresas recém-criadas em Portugal têm para encerrar a atividade (GEM 2007-2019/20; Barómetro Informa, 2024) nos primeiros anos de vida. Concretamente, e tal como demonstrado pelos dados do INE e da Pordata<sup>44</sup>, a taxa de sobrevivência das empresas recém-criadas com 2 anos de vida situa-se em torno dos 50%<sup>45</sup>,

---

<sup>40</sup> *Global Entrepreneurship Monitor Report*

<sup>41</sup> Total Entrepreneurship activity

<sup>42</sup> Em Portugal, por cada 100 indivíduos, existem 12 a 13 empreendedores que estão envolvidos em processos de criação de *start ups* ou na gestão de novos negócios.

<sup>43</sup> 2004 consagra o primeiro ano em que Portugal participa no *Global Entrepreneurship Monitor*.

<sup>44</sup> Taxa de natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas. Fontes de Dados: INE - Demografia das Empresas - INE - Inquérito Anual às Empresas (até 2003) | Sistema de Contas Integradas das Empresas (a partir de 2004). Fonte: PORDATA. Última actualização: 2015-11-12

<sup>45</sup> Estatísticas referentes aos anos 2016-2018.

uma tendência que se vem a verificar desde o ano de 2009<sup>46</sup>. Tal realidade vem acentuar a preocupação com a situação do empreendedorismo em Portugal: porque é que os negócios recém-criados não conseguem crescer em Portugal?

Um olhar atento para a taxa de descontinuidade dos negócios recém-formados na Europa (GEM, 2007- 2019/20) permite-nos verificar que, entre os países com um desenvolvimento económico assente na inovação, os valores para Portugal se aproximam dos valores para a Grécia, revelando um padrão relativamente elevado (posicionando-se nos 3% e 2,8%, respetivamente, no ano 2019 e nos anos mais recentes 2023-2024). Alargando a pesquisa para a taxa de “estabilidade do negócio próprio<sup>47</sup>” (GEM, 2010 - 2019) – que aponta para o crescimento da sustentabilidade dos novos negócios criados – denotamos que Espanha apresenta uma taxa de crescimento relativamente modesta (ocupando a 30<sup>a</sup> posição entre os 50 países avaliados). Na mesma linha, em Espanha, o número de insolvências, já elevado no ano de 2019, atingiu em 2022 um registo 64% acima de 2019.

Estas estatísticas vêm demonstrar que em países como Portugal, Espanha ou Grécia os novos negócios criados têm dificuldade em florescer para além dos dois anos de existência, o que vem colocar em causa o valor do “empreendedorismo” para a sociedade (Ireland, Hitt e Sirman, 2003; Palma & Silva, 2014). Mais importante do que criar negócios é criar negócios sustentáveis, capazes de crescer ao longo dos anos e de gerar riqueza para as pessoas, para o tecido empresarial e para o mercado (Palma, Lopes & Bancalheiro, 2011).

Neste seguimento, importa perceber o que têm em comum estes países que possa ser relevante para o fenómeno do empreendedorismo. Uma análise atenta à história política do século XX, revela que todos estes países passaram por um regime ditatorial. Portugal foi governado durante 41 anos por um regime político autoritário, denominado por “Estado Novo”, desde o momento da aprovação da Constituição de 1933 até ao seu desmoronamento, com a Revolução de 25 de Abril de 1974. Este período, também conhecido como Salazarismo, foi fundado e chefiado por António de Oliveira Salazar, até 1968, ano em que o poder foi assumido por Marcello Caetano. Comparativamente, Espanha foi governada por Francisco Franco, o chefe militar e ditador conhecido como “Generalíssimo”, no período compreendido entre 1938 e 1973. Na mesma linha, a Grécia viveu vários regimes ditatoriais durante o século XX – entre o período compreendido entre 1967 e 1974, em que o poder foi exercido por uma junta de oficiais chefiada por Georgios Papadopoulos - “Junta Militar Grega”, uma ditadura militar que ficou, também, conhecida como a “Ditadura dos Coronéis”

Em suma, podemos verificar que Portugal, Espanha e Grécia viveram um período relativamente longo sob a influência de um regime político autoritário, especialmente durante a segunda metade do século XX. Entre outras similaridades, um regime ditatorial

---

<sup>46</sup> Com exceção do ano 2015, em que a taxa de sobrevivência rondou os 60%.

<sup>47</sup> *Established business ownership*. Elevados valores neste indicador apontam para a manutenção das novas empresas, para além dos da fase de *start up*.

cultiva os valores do “nacionalismo” – exaltação das glórias do passado, como meio de reforço da “nação” - do “antiparlamentarismo” – recusa da pluralidade de partidos políticos, considerados responsáveis pelo enfraquecimento da “nação” – e do “totalitarismo” – considerando-se que o estado estaria acima do indivíduo (Acemoglu & Robinson, 2005; Bermeo, 1992). Em termos económicos, nestes países, estes regimes ditatoriais procuraram controlar os setores mais importantes do país, acabando por limitar as trocas comerciais além-fronteiras (Silva & Silva, 2006).

Com o fim destes regimes ditatoriais, estes Países Europeus procuraram implementar um corte radical com o passado, “transitando” de um regime assente num sistema estatal monopolista e protecionista para um regime democrático, mais aberto ao exterior (Przeworski, 1991). Pridham (2016) vai mais longe, considerando que esta transição de regime para uma democracia - tal como decorreu em Portugal, Espanha e Grécia – constitui o *case-study* Mediterrâneo<sup>48</sup>, dadas as similaridades geográficas, históricas, económicas e culturais que comporta. Embora esta transição democrática tenha, efetivamente, sucedido – com o derrube dos regimes autoritários nestes três países – a sua ocorrência levanta questões no que toca à consolidação democrática. Na realidade, a implementação de uma democracia liberal – que implica uma abertura política e económica – não tende a ser acompanhada, desde logo, de uma mudança cultural. A libertação dos “velhos estereótipos” do antigo regime e a aceitação, por parte das outras nações de que Portugal, Espanha e Grécia passaram a regimes democráticos, não foi uma transição imediata (Baloyra, 2018).

Assim, embora a estabilidade das novas estruturas político-institucionais tenha sido alcançada, tal pode não ter sido acompanhada por uma integral estabilidade dos sistemas de suporte a uma cultura política (Maravall & Santamaria, 1986). Mais especificamente, e em primeiro lugar, o curto espaço de tempo envolvido desde esta transição de regime torna difícil assegurar a mudança necessária da cultura política (Przeworski, 1991). Em segundo lugar, o “modelo mediterrâneo” parece encontrar-se ainda relativamente distante dos modelos democráticos dos restantes países da Europa (especialmente do “modelo nórdico”), dadas as ineficiências políticas e burocráticas, a sobrecarga governamental no que respeita ao desenvolvimento socio-económico (Pridham, 2016) ou a forte cultura “de tipo clã” e identidade familiar, muito associadas ao clientelismo – e que tornam o sistema judicial menos eficaz (Eisenstadt, 1992).

Perante este cenário, e tendo por base as similaridades geográficas, históricas, económicas e culturais entre Portugal, Espanha e Grécia, importa averiguar da existência de outras *formas* de empreender. Será viável postular a existência de outras *formas* de empreender, para além do modelo de natureza mais anglo-saxónica (ex. Reino Unido, Países Baixos) – que tende a constituir ainda a filosofia *mainstream* e universal do empreendedorismo – ou a matriz de índole nórdica (ex. Suécia, Noruega), que tem vindo a

---

<sup>48</sup> Também cunhadas por Pridham (2016) como as “novas” democracias mediterrâneas

emergir na literatura Europeia como uma forma alternativa e bem-sucedida de empreender?

Neste quadro, este estudo procura sistematizar as características do estilo mediterrânico de empreender, discutindo os pilares que caracterizam um ecossistema empreendedor mediterrânico eficaz, capaz de promover o desenvolvimento dos novos negócios.

Em termos das principais contribuições deste artigo para o estado da arte, e atendendo à influência do “contexto” na realidade do empreendedorismo (Capelleras et al, 2019; Fritsch et al, 2019), pretende-se reforçar a necessidade do desenvolvimento nacional do empreendedorismo. Embora se trate de um fenómeno global e fundamental para o crescimento económico e social (*European Union*, 2020; Palma, 2018), o desenvolvimento sustentável das novas organizações deve levar em conta as especificidades geográficas, históricas, socio-económicas e culturais de cada nação e, em última instância, de cada região. Tal como alguns autores tão bem frisaram (Ács, Stam, Audretsch & O'Connor, 2017; Cavallo, Ghezzi & Balocco, 2018), o desenvolvimento de novos negócios tem lugar num “dado ecossistema”, que existe numa “dada região”, que tem as suas características intrínsecas e *sui generis*. E desta forma, esperamos fazer emergir uma *forma* de empreender, mais dinâmica e ajustada às reais especificidades.

Seguindo este paradigma, esperamos contribuir para uma melhor caracterização do Ecossistema Empreendedor Mediterrânico e assim compreender quais as suas especificidades a levar em conta para o desenvolvimento eficaz do empreendedorismo. Consequentemente, desejamos que o presente artigo venha reforçar o que Stam (2015) designa como “empreendedorismo produtivo”, assente no desenvolvimento de *start ups* de alto crescimento e inovação<sup>49</sup> e que as estatísticas mostram contribuir para o crescimento económico. Neste quadro de referência, pretendemos com o presente artigo ajudar a potenciar o empreendedorismo produtivo em Portugal, Espanha e Grécia. Neste seguimento, estamos em crer conseguir evidenciar a existência de outras *formas* de empreender – para além da anglo-saxónica e da nórdica – e mais importante ainda, outras *formas* mais eficazes, capazes de gerar negócios sustentáveis.

Na *praxis*, procuramos com este artigo delinear como podemos construir ecossistemas empreendedores eficazes em cada nação – atendendo às suas *mais-valias* e idiossincrasias – capazes de potenciar a criação de empresas de alto crescimento e inovação, assim como a geração de emprego, e assim contribuir para a inovação e o desenvolvimento económico e social das regiões e países, especialmente nos Países Mediterrânicos. Esta contribuição é tanto mais importante quando diversos autores e agências internacionais reforçam a ideia de que as políticas de incentivo ao empreendedorismo continuam a estar mais dirigidas para a criação de novas empresas (cuja ênfase em “empresas de alto crescimento” nem sempre é clara) (Mason & Brown, 2014; OCDE, 2017). De forma distinta, procuramos com este artigo promover a criação de novos negócios de alto crescimento e

---

<sup>49</sup> *High Growth Firms*

inovação através do estabelecimento e difusão de redes entre os diversos atores do empreendedorismo, potenciando assim o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores mais eficazes.

No que toca ao *roadmap* deste texto, o presente artigo procura, num primeiro momento, explicitar a importância do contexto, i.e. do “ecossistema empreendedor”, culminando na definição do “Ecossistema Empreendedor Eficaz”. Após uma breve caracterização da Cultura Mediterrânica, o artigo prossegue com a proposta do *Estilo de Empreender Mediterrânico*, assente no *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico*, procurando explicar como é promovido o desenvolvimento dos novos negócios nestes países, com vista a contribuir para um empreendedorismo mais produtivo.

### **O Ecossistema Empreendedor: Uma Visão Contextual do Empreendedorismo**

Um ecossistema empreendedor pode ser definido como o “contexto socioeconómico que reúne numa região uma série de recursos e características, e maximiza as suas potencialidades em termos de inovação e criação de novas organizações, de produtos e serviços. Distingue-se por reunir condições específicas, tais como universidades ativas, incentivos governamentais, incubadoras de empresas e profissionais inovadores, que favorecem a criação de empresas” (Jardim, 2022, p. 101).

Importa referir que este tipo de ecossistema tem como base regiões empreendedoras, que são definidas como “porção do território que reúne as condições que favorecem a criação de negócios, produtos ou serviços originais e de valor. Têm-se revelado empreendedoras aquelas áreas geográficas que reúnem as seguintes condições: ensino superior de qualidade, incentivos governamentais, incubadoras de empresas e profissionais inovadores. Podem ser comunidades humanas, regiões autónomas, distritos, municípios, cidades, áreas metropolitanas e qualquer outro nível territorial com capacidade para concretizar planos de desenvolvimento na lógica da inovação (Jardim, 2022, p. 234). O interesse crescente por esta temática justifica-se pela necessidade de crescimento económico das regiões, do aumento da produção e crescimento de empregos. São exemplo de região empreendedora o Silicon Valley, em Palo Alto, na Califórnia (EUA), Telavive, em Israel, Recife e Belém no Brasil, Singapura, os municípios de Oeiras, Castelo Branco e Vila Nova de Famalicão, em Portugal (Jardim, 2022, 2024). As regiões empreendedoras definem políticas e estratégias inovadoras que fazem convergir sinergicamente ações educativas, culturais, académicas e empresariais conducentes à ativação das determinantes do empreendedorismo (Jardim 2020).

Neste contexto, importa referir que o estudo do “ecossistema empreendedor” teve início com os trabalhos pioneiros de Cohen (2006), Isenberg (2010) ou Feld (2012), os quais vieram conferir uma visão contextual ao fenómeno do empreendedorismo, considerando que o contexto desempenha um papel crucial enquanto facilitador, ou não, do novo negócio.

A consideração do “contexto” revela-se tão determinante que levou o próprio GEM a incorporar este fator<sup>50</sup>, pela primeira vez, no relatório de 2018.

Enraizado no campo da Biologia, a preferência pelo conceito “ecossistema” vem espelhar as dimensões interativa e interdependente de um sistema de seres vivos e que se encontra delimitado geograficamente, pelo que faz parte integrante de uma dada região (Cavallo et al, 2018). São várias as definições propostas para definir “ecossistema empreendedor”. Spiegel (2017) sistematiza o “ecossistema empreendedor” como a combinação entre os elementos sociais, políticos e culturais de uma dada região, que dão suporte ao desenvolvimento e inovação das *start ups* e de outras entidades que financiam e apoiam o empreendedorismo.

Destas ressaltam três propriedades essenciais dos ecossistemas empreendedores: 1) os vários atores e entidades que tornam os novos empreendimentos possíveis; 2) é a interação e a interdependência entre eles que gera mais-valia e crescimento; e 3) o “território”, profundamente marcado pelas suas características sociais, políticas e culturais. A natureza “territorial” do ecossistema empreendedor vem, assim, refletir não apenas a dimensão geográfica, mas principalmente as características intrínsecas desse mesmo território, que o podem tornar diferenciador e potenciador do empreendedorismo. Por isso tantos autores têm centrado a sua atenção em regiões com ecossistemas empreendedores altamente produtivos, como Silicon Valley, Washinton DC, Tel Aviv ou Kyoto (Fritsch, 2013; Spiegel, 2017).

De acordo com Isenberg (2010) e que tem vindo a ser aplaudido por diversos autores (ex. Mack & Mayer, 2016; Mason & Brown, 2014), para serem eficazes, os ecossistemas devem incorporar seis domínios fundamentais: 1) Políticas – governo e liderança; 2) Financeiro – entidades de investimento; 3) Cultura – normas sociais e histórias de sucesso; 4) Apoio – infraestrutura (ex. incubadoras), serviços de apoio (ex. contabilidade, jurídico), instituições não governamentais; 5) Capital Humano – força de trabalho e universidades e outras instituições de educação; e 6) Mercado – redes sociais e clientes.

Todavia, claro que a eficácia dos ecossistemas empreendedores não depende destes domínios *solo*, mas antes de uma intervenção integrada, orientada para o desenvolvimento de *networking*, no alinhamento estratégico, no desenvolvimento de capacidades a nível institucional ou no estabelecimento de parcerias entre os diferentes grupos de interesse. É desta interdependência e trabalho em rede entre as entidades e os domínios do empreendedorismo que um dado ecossistema consegue promover o empreendedorismo produtivo (Cavallo et al, 2018), potenciando o desenvolvimento de novos negócios de alto crescimento e inovação.

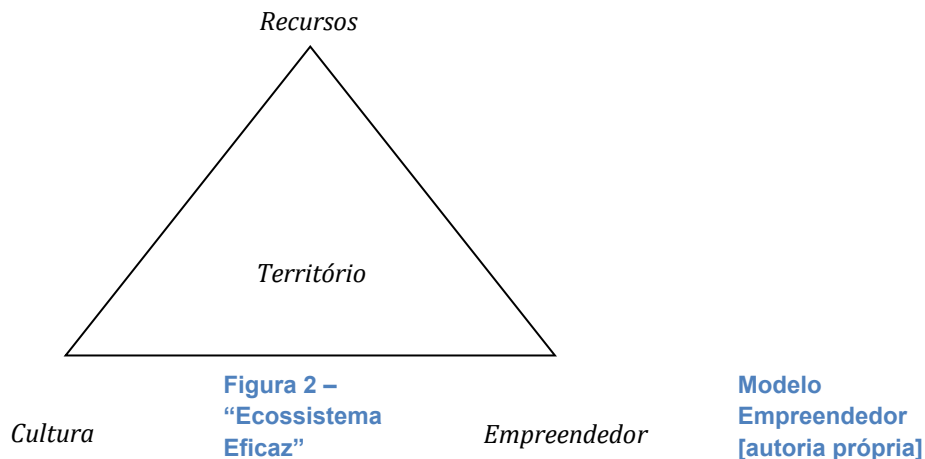
O fomento desta *rede*, contudo, não se revela suficiente para desenvolver um ecossistema empreendedor eficaz. Para tal, e dada a natureza “geográfica” do ecossistema empreendedor, é fundamental que este consiga transformar as mais-valias, idiosincrasias

---

<sup>50</sup> *National Entrepreneurship Context Index* (NECI) – que representa o indicador compósito das condições contextuais promotoras do empreendedorismo ao nível nacional.

e os talentos locais em crescimento económico. Por outras palavras, a construção de um ecossistema empreendedor eficaz passa por “trabalhar” as dimensões idiossincráticas que constituem as *mais-valias* da região (Ács et al, 2017; Bruns, Bosma, Sanders & Schramm, 2017): os recursos endógenos - que constituem a matéria-prima por excelência - o tecido empresarial e associativo já existente - que determinam as alianças e parcerias - o capital humano - que constitui a força de trabalho disponível, em termos das suas competências, perícia técnica e motivação - a tradição - relativa à *techné* produzida ou ao *know-how* acumulado - as “histórias de sucesso” - ou os clientes, que definem as reais necessidades a serem satisfeitas. E estas *mais-valias* estão imbuídas numa dada história, numa dada dinâmica de relações de poder e numa dada cultura, que constituem a verdadeira “essência” da região e que atuam como facilitadores, ou não, ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Em síntese, tendo por base: (1) a visão contextual do empreendedorismo - que coloca a ênfase no ecossistema empreendedor regional enquanto motor do empreendedorismo produtivo; (2) a conceção que define o “ecossistema empreendedor” (Spiegel, 2017) como a *rede* das dinâmicas de poder, culturais e sociais de uma dada região; e (3) os domínios que tornam o ecossistema empreendedor mais eficaz, tal como aplaudido por diversos autores (Isenberg, 2010; Mack & Mayer, 2016), os ecossistemas empreendedores que conduzem ao empreendedorismo produtivo tendem a caracterizar-se pela *Rede* que une os três vetores-chave - *Recursos, Cultura e Empreendedor* - num dado território (tendo em conta as suas especificidades e *mais-valias*). A este modelo tríplice designamos “Ecossistema Empreendedor Eficaz” (Fig. 1).



Especificando, os *Recursos* agregam tanto os de tipo *hard* - que incluem as infraestruturas, tecnologia e serviços de apoio às *start ups* - como os de tipo *soft* - que reúnem os recursos humanos e os talentos que são os responsáveis pela identificação das novas oportunidades, pela decisão de exploração dessas oportunidades, pela captação dos recursos necessários e pela geração de inovação e vantagem competitiva (Bradley, McMullen & Simiyu, 2012; Marvel, Davis & Sproul, 2016). Este Modelo

compreende, de igual modo, a *Cultura*, que orienta a forma de pensar, agir e sentir das pessoas (Hofstede, 2001) e o *Empreendedor*, que é a pessoa que identifica a oportunidade e decide explorá-la, pelo que nas palavras de Venkataraman (1997) constitui “o primeiro passo” no processo empreendedor.

Com base no estudo pioneiro de Dave McClelland (1965), no qual o “motivo de realização” (*N achievement*) emerge como uma característica fundamental dos empreendedores, são vários os autores que têm procurado definir “quem é o empreendedor”. Os estudos mais recentes apontam, tanto para o estudo do “*mindset* empreendedor”, que reúne um conjunto de competências, atitudes, motivos e normas sociais (Palma, 2019; Palma & Silva, 2014), como para o “chamamento empreendedor”, que define a visão do empreendedor acerca do seu próprio trabalho (como um mero “emprego”, uma “carreira” ou uma “causa”) (Palma, Lopes & Alves, 2018).

### **O Contexto Mediterrânico: A Cultura**

De acordo com o modelo de Hofstede (2011) os resultados mostram que tanto a cultura portuguesa, como a espanhola e a grega apresentam um “elevado distanciamento hierárquico” (índices de 63, 57 e 60, respetivamente), com predomínio de “desigualdades em termos de poder”, controlo e decisão, pelo que se espera que as pessoas que ocupam cargos com maior poder, desfrutem dos privilégios associados.

Em relação à característica “individualismo”, que mede o grau em que as sociedades valorizam a autonomia individual, em contraste com a interdependência dentro do grupo, uma vez mais, Portugal, Espanha e Grécia apresentam resultados muito semelhantes: relativamente baixos, constituindo culturas mais coletivistas. Neste tipo de cultura, as relações de longo-prazo com os grupos de pertença (ex. família, amigos, organização), a lealdade ao grupo e o bem-estar coletivo são fundamentais (Hofstede, 2001). Ainda assim, existem algumas variações entre os três países, apresentando Espanha um nível mais elevado de individualismo (com um índice de 51), o que reflete a procura de um maior equilíbrio entre a independência pessoal e os valores comunitários. Já Portugal (27) e Grécia (35) revelam-se mais coletivistas, enfatizando a importância das inter-relações familiares e sociais, o respeito pela hierarquia e a reciprocidade nas relações (Hofstede Insights, 2021). Nos três países, esta característica manifesta-se em estruturas organizacionais mais hierárquicas e numa forte valorização dos laços familiares e comunitários.

O índice de “evitamento da incerteza”, que avalia o grau em que uma sociedade se sente desconfortável com a incerteza e a ambiguidade, adotando normas e regras rígidas para minimizar o impacto do desconhecido, revela-se muito elevado nos três países mediterrâneos – Grécia, Portugal e Espanha (índices de 100, 99 e 86, respetivamente) - o que traduz uma baixa tolerância destes povos à incerteza e à ambiguidade. Por esta razão, proliferam as regras e as leis, com o intuito de reduzir o desconhecido e aumentar a previsibilidade. Essas características impactam a burocracia, o estilo de gestão e a propensão à inovação, já que sociedades com alto evitamento da incerteza tendem a ser mais avessas ao risco e à experimentação (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

A dimensão “motivação para a realização e o sucesso”, anteriormente denominada “masculinidade-feminilidade”, avalia o grau em que uma sociedade valoriza mais a competitividade, o sucesso e a assertividade (masculinidade), em detrimento da qualidade de vida, da cooperação e do bem-estar (feminilidade). Nesta dimensão, Grécia (57), Portugal (31) e Espanha (42) parecem apresentar mais diferenças. A Grécia revela uma cultura ligeiramente mais orientada para o sucesso e a competição, ainda que equilibrada com preocupações sociais. Já Espanha e Portugal apresentam índices mais baixos, enfatizando a colaboração, a harmonia social e a qualidade de vida, ao invés da competição e ambição individual (Hofstede, 2011).

Mais tarde, outros autores se seguiram a Hofstede, procurando acrescentar outros valores ao modelo: a “orientação de longo-prazo” (Bond, 1991) e “indulgência – restrição” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Na primeira dimensão - dimensão “orientação de longo-prazo” – que avalia o grau em que uma sociedade valoriza a perseverança, a adaptação às circunstâncias e a preparação para o futuro, em contraste com uma orientação de curto prazo, que enfatiza as tradições, normas e estabilidade – os três países (Grécia: 51, Portugal: 42 e Espanha: 47) voltam a apresentar valores relativamente semelhantes. Estes países apresentam, assim, uma orientação de curto a médio prazo, refletindo a valorização das tradições, o respeito pelas normas sociais e um certo pragmatismo no planeamento (Hofstede Insights, 2021). Ainda assim, de referir que a Grécia pontua um pouco mais, o que parece indicar maior inclinação para o pensamento estratégico e a adaptação a mudanças, embora conserve, em grande medida, elementos de curto-prazo, como o forte respeito pelas tradições culturais.

Em relação à dimensão “indulgência – restrição”, que mede o grau em que uma sociedade permite ou controla a gratificação dos desejos humanos básicos relacionados com o lazer e o prazer, os três países Grécia (50), Portugal (33) e Espanha (44) Portugal (33) revelam-se “moderadamente restritivos”, onde a busca pela gratificação e pelo prazer imediato tende a ser restringida pelas normas sociais, podendo, inclusivamente, os indivíduos experienciar mal-estar com os comportamentos indulgentes (Hofstede Insights, 2024). Ainda assim, denotam-se algumas diferenças, mostrando-se a Grécia culturalmente um pouco mais permissiva (Minkov & Hofstede, 2011).

Em suma, em relação ao *case-study* mediterrâneo, pode concluir-se que a cultura, tal com definida segundo o modelo cultural de Hofstede, se revela muito similar, com a exceção da dimensão “motivação para a realização e o sucesso”, que ainda assim se mostra algo próxima.

### **A Cultura Promotora do Empreendedorismo**

Em relação ao impacto da cultura nacional na atividade empreendedora, os estudos têm defendido que os valores mais associados à cultura anglo-saxónica (predominante em países como os EUA, o Reino Unido ou a Holanda) tendem a facilitar a criação de negócios (tal como revelam as estatísticas do GEM) (ex. Radziszewska, 2014; Röhl, 2019).

De facto, são vários os estudos que apontam para a influência positiva das culturas mais orientadas para o “baixo distanciamento hierárquico” – associada a um maior acesso aos recursos e às oportunidades empreendedoras – e para o “baixo evitamento da incerteza” – que atesta a vontade de os indivíduos correrem riscos (Radziszewska, 2014; Wennekers, Van Stel, Thurik & Reynolds, 2005). Na mesma linha, o comportamento empreendedor tende a ser promovido nas “culturas mais masculinas” – onde imperam os valores orientados para o trabalho árduo e o sucesso – e “mais individualistas” – com a prevalência dos valores orientados para a iniciativa individual e a autonomia (De Clercq, Lim & Oh, 2014; Röhl, 2019; Veciana, 1999). Ora estes valores estão em discordância com os valores predominantes na matriz cultural dos três países mediterrânicos em análise.

Embora este quadro tenda a constituir o *mainstream*, alguns autores começam a mostrar evidências de que a influência dos valores culturais no empreendedorismo pode revelar sentidos distintos dos defendidos até então. Tanto Freytag e Thurik (2007), como Hayton e Cacciotti (2013), por exemplo, verificaram que as “culturas coletivistas” podem facilitar o empreendedorismo ao fornecerem maior suporte social e recursos, que minimizam a incerteza associada ao arranque dos novos negócios (Freytag & Thurik, 2007). Outros estudos têm mostrado a influência positiva do “coletivismo” na atividade empreendedora: quando as pessoas percecionam o seu ambiente social como protetor, seguro e apoiante, tendem a não recear ser criticadas sempre que falharem (Stephan & Uhlaner, 2010).

Também no que respeita ao “distanciamento hierárquico”, vários autores têm vindo a evidenciar que a elevação desta dimensão pode revelar-se importante para o empreendedorismo ao proporcionar mais independência e um maior estatuto social (House et al, 2002). Da mesma forma, as culturas com “maior evitamento da incerteza” podem facilitar o empreendedorismo, na medida em que tendem a incentivar o planeamento de longo-prazo e o próprio auto-emprego (Hayton & Cacciotti, 2013; Hayton, George & Zahra, 2002). Nesta medida, esta orientação leva os empreendedores a minimizarem os riscos associados à criação de novos negócios (através da criação de um clima mais seguro), enquanto favorece o desenvolvimento e melhoria contínua das ideias, produtos e/ou serviços (tal como sucede, especialmente, no Japão e na Alemanha).

Tomando por base estes estudos, parecem estar a emergir outras formas de empreender, assentes em culturas nacionais orientadas para outros valores que não os de influência anglo-saxónica. Neste quadro, este artigo procura definir o *Estilo de Empreender Mediterrânico*, apresentando como objetivo caracterizar os pilares centrais do Ecosistema Empreendedor Mediterrânico eficaz, que promove o desenvolvimento dos novos negócios numa cultura distinta dos valores anglo-saxónicos.

### **Modelo Explicativo do Ecosistema Empreendedor Mediterrânico**

Tendo como base o “Ecosistema Empreendedor Eficaz” (Fig. 1), por um lado, e as idiosincrasias do contexto mediterrânico, por outro, um possível modelo explicativo do *Ecosistema Empreendedor Mediterrânico* resulta da *Rede* que envolve três vetores-chave -

(1) *Recursos*, (2) *Cultura* e (3) *Poder Político Local*. Este Modelo procura articular dimensões universais que afetam a eficácia do empreendedorismo com as especificidades do contexto mediterrânico, propondo-se a contribuir para uma compreensão mais profunda deste Ecosistema Empreendedor, rumo ao empreendedorismo produtivo (Fig.2).

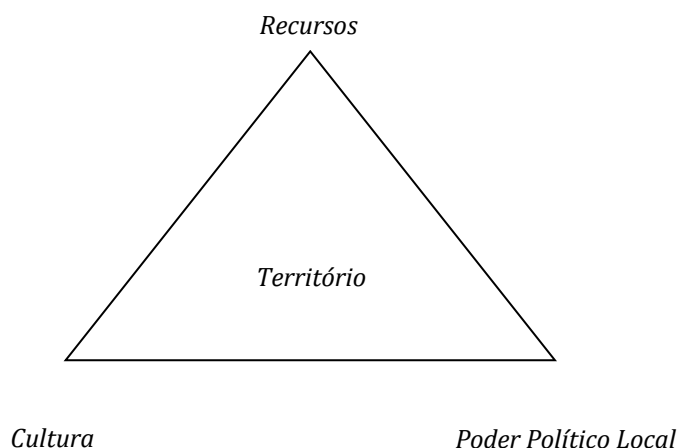


Figura 3 – Rede do Ecosistema Empreendedor Mediterrânico [autoria própria]

### **A Rede**

A rede de comunicação e colaboração entre os vários atores sociais do ecossistema empreendedor constitui o *elo* fundamental da sua eficácia, definindo a identificação de novas oportunidades, a captação dos recursos necessários ou o estabelecimento de parcerias (Lopes, Cunha & Palma, 2009; Wood, 2012). Assim como apontado por diversos autores (ex. Cavallo et al, 2018; Spiegel, 2017), não são os atores sociais *per se* que promovem a eficácia de um ecossistema empreendedor, mas sim a interação, i.e. a rede que se estabelece entre eles.

Para além desta literatura que evidência a importância da “rede” para a eficácia do “ecossistema empreendedor” (Cavallo et al, 2018; Spiegel, 2017), no âmbito do desenvolvimento regional e da própria abordagem das redes sociais, outras teorias se destacam pelos mesmos motivos. Tomando por base a teoria dos Três T (T – Talento, T – Tecnologia e T – Tolerância) do desenvolvimento regional de Richard Florida (2002), que coloca a tónica da atração de investimento e de novas empresas na classe criativa (que, por sua vez, procura ambientes potenciadores dos Três T); as redes entre os atores regionais (atores económicos, institucionais, sociais, legais, entre outros) podem revelar-se cruciais para o fomento do empreendedorismo (Lopes, Palma & Cunha, 2010).

Em concordância com a abordagem das redes sociais, tanto o dinamismo entre os atores como o grau de densificação das relações entre eles se revelam fundamentais para identificar novas oportunidades e aceder aos recursos (Aldrich, Rosen & Woodward, 1987;

Lopes, Cunha & Palma, 2009). Smith e colaboradores (2005) vão ainda mais longe, ao considerarem que *Silicon Valley* prosperou devido - não à concentração quer de mão de obra qualificada, quer de fornecedores, quer de informação - mas sim às redes sociais densas entre os diversos atores sociais, que transcendem as barreiras setoriais.

### Os Recursos

Naturalmente que a rede agregadora deste Ecosistema é reforçada pela inclusão dos seis domínios fundamentais, tal como defendido por Isenberg (2010) ou Mack e Mayer (2016): Políticas, Entidades Financeiras, Cultura, Estruturas de Apoio, Serviços de Apoio, Capital Humano e Mercado. Destes domínios<sup>51</sup>, importa destacar as “Estruturas de Apoio” – concretamente a “Universidade” – dada a sua importância, não apenas na preparação dos futuros empreendedores, como também no fomento da inovação a nível local (Meyers, 2015; Smith & Bagchi-Sem, 2012).

A Universidade assume especial relevância em países como Grécia, Portugal e Espanha, onde o “elevado distanciamento hierárquico” e o “coletivismo”, como identificados por Hofstede (2011) e Uhlaner (2010), tornam legítima a ação da Universidade no desenvolvimento da rede comunitária e no suporte aos futuros empreendedores. No apoio aos empreendedores, a Universidade assume um papel de destaque no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais (*vulgo soft skills*) dos futuros empreendedores. Além dos conhecimentos essenciais à elaboração de um plano de negócios (ex. *marketing*, finanças, posicionamento do produto/serviço, concorrência, proposta de valor, ...), é essencial apoiar os empreendedores na operacionalização da sua ideia num negócio concreto (Palma, 2011; Silva & Palma, 2013). Porque o empreendedorismo é fundamentalmente um estilo de vida (Drucker, 1985), competências como a autoconfiança, a proatividade, a propensão para o risco ou a resiliência revelam-se fundamentais na criação e gestão dos novos negócios (Palma & Silva, 2014).

No fomento da inovação local, e tendo por base o diagnóstico dos recursos endógenos, das lacunas e das oportunidades existentes na região, a Universidade assume um papel preponderante no estabelecimento de interações e parcerias com o tecido empresarial, promovendo a geração de *know-how* específico, essencial aos *clusters* locais. Deste modo, a Universidade assume-se como um Fator de excelência da densificação das redes colaborativas e da geração de inovação local, tanto no desenvolvimento de novos negócios em setores mais tradicionais (Correia et al, 2006; Doloreux & Dionne, 2008), como na criação de novas empresas baseadas no conhecimento (ex. Guerinia & Rossi-Lamastra, 2014).

---

<sup>51</sup> De realçar que os domínios mais diferenciadores e relevantes para a caracterização da realidade do Ecosistema Empreendedor Português serão alvo de um aprofundamento na presente Lição.

## A Cultura Mediterrânica

A Cultura Mediterrânica, que pende para uma orientação “coletivista” (Hofstede, 2001, 2011), tende a privilegiar as relações de longo prazo, assentes nos valores da lealdade, do apoio social e da cooperação, os quais, aliados à confiança, promovem a densificação das relações entre os atores sociais (Anderson & Jack, 2002; Lopes & Cunha, 2011). Em países “coletivistas”, com forte ênfase na cooperação (Triandis, 1995) e com “maior evitamento da incerteza”, a confiança atua como facilitador da criação de novos negócios, dado que fornece uma rede de suporte social para quem decide constituir o seu próprio negócio, incentivando esta decisão de risco (Freytag & Thurik, 2007). A título ilustrativo, estas relações de confiança e cooperação têm contribuído para o desenvolvimento e progresso de setores determinantes para a economia regional e nacional, como a indústria relojoeira, na Suíça, ou a indústria têxtil, em Itália (Malecki, 1993). De reforçar que, em ambos os casos, estas relações assentam num longo passado histórico (de inter-relações e confiança) e até nos laços familiares.

Esta dinâmica relacional vem direcionar para uma forma diferente de estar no mercado: os negócios recém-criados, ao invés de atuarem como concorrentes diretos – competindo diretamente com as empresas já existentes – atuam como parceiros e/ ou entidades complementares, oferecendo produtos/ serviços que sejam complementares aos já existentes. Esta forma complementar de atuação está em concordância com a orientação para uma menor “motivação para a realização e o sucesso”, que tendem a privilegiar as relações de igualdade, cooperação, parceria, “cuidado” ou bem-estar (Hofstede, 2011). Esta é a realidade de algumas regiões, como os já referidos distritos industrializados de Tokyo ou Sakaki, onde são frequentes a subcontratação e interconexões entre empresas, dada a predominância dos laços familiares (assentes nos valores da confiança e da cooperação) que facilitam a livre circulação e troca de informação, a cooperação e a inovação. Tal como apontado por Bianchi (1990), muitas vezes os engenheiros das grandes companhias deslocam-se às empresas subcontratadas para prestar auxílio e resolver problemas.

Naturalmente que tal matriz relacional contrasta com a flexibilidade e a competitividade predominante nos Estados Unidos (Hofstede, 2001; Casson, 1990). A prevalência de parceiros de negócio, ao invés de concorrentes, vem evidenciar a predominância de redes colaborativas densas, não apenas ao nível das entidades, associações e empresas (grau de densidade estrutural) ou das pessoas (grau de densidade substantiva) (Granovetter, 1992), mas também entre lacunas identificadas no tecido empresarial e social, em que os novos negócios vêm “preencher” esses espaços (Bengt, Ramírez-Pasillas & Gösta, 2002).

Dada a elevada tendência das culturas grega, portuguesa e espanhola para o “evitamento da incerteza”<sup>52</sup>, a menor tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade tende

---

<sup>52</sup> No domínio do empreendedorismo, importa diferenciar os conceitos de “risco” e “incerteza”. Tomando como base o autor que primeiramente procurou distinguir conceptualmente estes dois conceitos (Knight, 1971), o “risco” tende a envolver uma probabilidade mensurável, ao passo que a “incerteza” se expressa por valores

a ser colmatada com o uso de regras e regulamentos para o desenvolvimento de novos negócios. Mais ainda, o “evitamento da incerteza”, associado a um elevado “coletivismo”, tende a reforçar a densidade da rede entre os atores sociais, promovendo as relações de parceria e cooperação (Anderson & Jack, 2002) dentro do ecossistema. Desta forma, os grupos sociais e a própria comunidade do ecossistema empreendedor revelam-se cruciais também como meio de redução da incerteza e da imprevisibilidade que está associada ao desenvolvimento do novo negócio, como apontado por diversos autores (Hayton et al, 2002), uma vez que promove a confiança e o suporte social.

O “elevado distanciamento hierárquico” constitui uma outra dimensão marcante das culturas grega, portuguesa e espanhola (Hofstede, 2001, 2011), podendo agir como facilitadora do empreendedorismo, desde que a “narrativa promotora do empreendedorismo”<sup>53</sup> e a exacerbação pública dos “empreendedores como modelos” (ex. Cappelerras et al, 2018; Fritz et al, 2019) sejam incentivadas. Neste seguimento, a criação de novos negócios passa a ser encarada como legítima e até desejável, como forma de autoemprego e de “elevado estatuto social” (Hayton & Cacciotti, 2013; Hayton et al, 2002).

### ***O Poder Político Local***

Neste seguimento e atendendo ao “elevado distanciamento hierárquico” dos três países mediterrânicos em análise, a eficácia do Ecossistema Empreendedor Mediterrânico tende a ser maior quando o poder político local está diretamente envolvido. As autoridades locais possuem um conhecimento mais profundo das necessidades, recursos e dinâmicas específicas da comunidade onde as empresas e organizações atuam. A proximidade facilita a implementação de políticas de apoio mais ágeis e adaptadas à realidade local, além de possibilitar uma maior colaboração entre empreendedores, instituições e investidores regionais (Audretsch & Link, 2019; Subtil, Palma, Gonçalves & Velez, 2023). Além disso,

---

indeterminados e não quantificáveis, referindo-se por isso a uma situação cuja probabilidade é numericamente imensurável. Dada esta distinção conceptual, a literatura de empreendedorismo tende a fazer menção ao “risco”, e não à “incerteza”, emergindo o “risco” como um dos fatores que tem influência significativa na taxa de criação de novos negócios (Mueller, 2006; Radziszewska, 2014). Refinando este conceito, o empreendedorismo é influenciado pelo “risco calculado”, especificamente pela “propensão para o risco calculado”, que está relacionada com a capacidade para assumir riscos de forma calculada, i.e. criar negócios com elevada probabilidade de êxito (embora a probabilidade de êxito não seja igual a “1”, é elevada, tendo em conta os estudos efetuados) (Palma & Silva, 2014; Zhao, Seibert & Lumpkin, 2010). Ainda assim, para efeitos da presente Lição, optámos por manter a variável original - “incerteza” – dada a sua relevância para explicar a influência da cultura.

<sup>53</sup> A “narrativa promotora do empreendedorismo” visa promover os benefícios da criação de novos negócios, quer do ponto de vista das receitas, quer dos postos de trabalho criados numa dada região (ex. Fritz et al, 2019). Dadas estas *mais-valias* para a região, esta narrativa visa incentivar o empreendedorismo como “opção de carreira”, tendo vindo a ser apregoada por diversos países e regiões. A leitura comparativa das estatísticas (ex. GEM 2007 - 2020) revela que “o status dos empreendedores”, assim como o “empreendedorismo enquanto opção de carreira” está a incrementar entre os países orientados para a Inovação (Europa e América do Norte). Portugal nem sempre é incluído na amostra em estudo, mas quando é, revela a mesma tendência destes países.

governos locais têm maior flexibilidade para oferecer incentivos, simplificar processos burocráticos e fomentar redes de inovação, fatores estes que impactam diretamente o sucesso das iniciativas empreendedoras (Feldman, 2014).

Desta forma, enquanto o poder nacional pode estabelecer diretrizes amplas, é a governança local que efetivamente cria um ambiente propício para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios. O envolvimento direto do Presidente da Câmara revela-se fundamental, não apenas para providenciar o suporte institucional (e desde logo a legitimação da participação de toda a comunidade, num país marcado pela distribuição simétrica do poder), mas também para indicar quais as instituições, os atores sociais e demais associações que virão a desempenhar um papel mais central no desenvolvimento do ecossistema empreendedor (Flieger, 2013; Herlau & Tetzschner, 1994).

São vários os estudos de caso que demonstram a importância de ancorar o desenvolvimento económico no poder político da região, dado o impacto positivo e significativo na criação de novos negócios e de emprego (Silva & Teixeira, 2012; Subtil et al, 2023). A título de exemplo, salienta-se o caso de Oxfordshire, documentado por Smith, Glasson e Chadwick (2005), que evidenciou como a liderança se revelou determinante para que esta região passasse de uma matriz assente na produção industrial (motora, automóveis) para uma produção de alta-tecnologia.

Remetendo diretamente para os países em estudo, os estudos indicam que o envolvimento direto dos presidentes de câmara no desenvolvimento económico local tem um impacto significativo na Grécia, onde a descentralização administrativa confere maior autonomia às autoridades municipais. De acordo com Chorianopoulos (2012), os municípios gregos que adotam uma abordagem proativa na captação de investimentos e na promoção do turismo registam um crescimento económico mais acentuado. Além disso, Petrakos e Psycharis (2016) destacam que a liderança local desempenha um papel crucial na implementação de políticas de desenvolvimento sustentável, facilitando parcerias público-privadas e atraindo fundos estruturais europeus. Estes fatores demonstram que um poder político municipal ativo está correlacionado com uma maior dinamização económica nas regiões gregas.

Em Portugal, a importância do município, na pessoa do Presidente da Câmara está em convergência com as conclusões da investigadora Patrícia Silva (Silva & Puey, 2018), que evidenciaram que Portugal apresenta uma governança local muito centralizada, o que tem dificultado a atuação de outras entidades, quando estas não são diretamente apoiadas pelo Presidente da Câmara Municipal (ex. Comunidades Inter-Municipais). Esta centralização pode ajudar a explicar a crescente valorização das regiões e das comunidades locais.

Também em Espanha, a participação ativa dos presidentes de câmara no desenvolvimento económico local tem sido um fator determinante para o crescimento de novos negócios. Segundo Rodríguez-Pose e Crescenzi (2008), municípios onde os líderes locais adotam políticas proativas de incentivo ao empreendedorismo e inovação apresentam taxas mais elevadas de criação de empresas. Além disso, estudos como o de

Plaza et al. (2020) destacam que a colaboração entre administrações municipais e o setor privado, aliada à captação eficiente de fundos europeus, impulsiona a competitividade regional e fortalece o tecido empresarial. Dessa forma, a liderança local desempenha um papel essencial na promoção do dinamismo económico e na atração de investimentos estratégicos no contexto espanhol.

Em síntese, o empreendedorismo produtivo nos países mediterrânicos tende a desenvolver-se no âmbito do *Ecosistema Empreendedor Mediterrânico*, que promove a densificação da *Rede* entre os *Recursos* - em termos das infraestruturas e do capital humano disponível - a *Cultura* - coletivista, com um elevado “distanciamento hierárquico” e orientada para a minimização da incerteza - e o *Poder Político Local* - materializado no envolvimento direto do Presidente da Câmara Municipal que “apoia” o empreendedor na criação dos novos negócios, assumindo-se como responsável pela iniciação, i.e. pela introdução dos empreendedores na “comunidade”. Desta forma, a identificação de oportunidades empreendedoras na região, o acesso aos recursos, o estabelecimento de parcerias ou a criação de novos negócios encontram-se facilitados. O empreendedor passa, assim, a “ser reconhecido como tal”, ganhando legitimidade e aprovação social, tal como defendido pelos teóricos da Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1987; Scott, 2007).

Neste *framing* de ação, a figura do “empreendedor” - em termos do *mindset* e motivação para empreender - perde valor, ficando dependente da confluência dos vetores que caracterizam o *Ecosistema Empreendedor Mediterrânico*. A criação de novos negócios é, fundamentalmente, um fenómeno coletivo. Por isso, o “empreendedor” não está incluído no modelo explicativo do *Ecosistema Empreendedor Mediterrânico*, sendo substituído pelo “poder local”. Assim, o *Estilo de Empreender Mediterrânico* assenta no *Ecosistema Empreendedor Mediterrânico*, que compreende três vetores: a cultura mediterrânica, os recursos e o poder local.

## Conclusão

O empreendedorismo tem vindo a assumir uma importância crucial na atual conjuntura mundial (OCDE, 2019; Palma, 2018; Sexton & Landstrom, 2000), de tal forma que tem levado alguns autores a defender que a nova economia empreendedora tem mais impacto em termos de desenvolvimento do que a anterior economia baseada na gestão (Audretsch & Thurik, 2001). Portugal, contudo, continua a evidenciar elevadas taxas de mortalidade precoce dos negócios recém-criados, a par de outros países europeus, como a Espanha ou a Grécia (GEM, 2007-2019/20; 2022-2023), cujas similaridades históricas, políticas e culturais apontam para um *case-study* mediterrâneo (Pridham, 2016). Trata-se de países que transitaram de um regime autoritário e fechado para um regime democrático e de abertura ao mercado, sem que tal fosse acompanhado, em simultâneo, por mudanças políticas, burocráticas ou culturais (ex. Przeworski, 1991), o que pode ter comprometido o florescimento do empreendedorismo.

No panorama global, em que se assiste a uma prevalência do paradigma anglo-saxónico como a “melhor forma de empreender”, estas estatísticas referentes à taxa de

descontinuidade dos novos negócios em Portugal, Espanha e Grécia parecem apontar para uma outra *forma* de empreender, capaz de melhor assegurar o desenvolvimento dos mesmos. Esta tomada de consciência vem reforçar a necessidade de uma abordagem que combine uma perspectiva mais universal com uma outra que acentue as especificidades de cada contexto. Transpondo para o domínio do empreendedorismo, estão criadas as condições para o reforço da visão contextual do empreendedorismo, que procura explicar porque é que a atividade empreendedora é diferente ao longo dos diferentes territórios (Audretsch et al, 2018; Cavallo et al., 2018).

Mais especificamente, esta visão contextual vem reforçar o papel crucial do ecossistema empreendedor enquanto motor do desenvolvimento económico e social das regiões. Para tal, contudo, não basta apresentar um conjunto de infraestruturas (ex. incubadoras) e serviços de apoio (contabilidade ou jurídicos) aos novos negócios para que estes prosperem. O desenvolvimento sustentado dos novos negócios depende da densificação da rede entre estes atores do ecossistema empreendedor e do aproveitamento do “território” – em termos dos seus recursos, idiossincrasias e da sua matriz cultural – por forma a que as oportunidades identificadas pelo empreendedor se traduzam em efetiva vantagem competitiva (Ács et al, 2017; Bruns et al, 2017).

Neste quadro referencial, o presente artigo procura definir o *Estilo de Empreender Mediterrânico*, apresentando como objetivo caracterizar os pilares centrais do Ecossistema Empreendedor Mediterrânico eficaz, que promove o desenvolvimento dos novos negócios. No seguimento da caracterização das especificidades deste *case-study* mediterrâneo, o artigo avançou com o *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico*, assente na *Rede* entre três vetores-chave: *Recursos, Cultura e Poder Político Local* - que é devidamente adaptado às especificidades locais de cada território.

Os novos negócios para florescerem na Grécia, em Portugal e em Espanha devem procurar o envolvimento direto do *Poder Político Local* – com vista à legitimação dos novos negócios e ao reconhecimento junto da comunidade – que fornece o “apoio” em termos dos recursos necessários e das *mais-valias* da região, assim como da cooperação e das parcerias, pelo que diminui a “incerteza”, aumenta a cooperação e a confiança. O empreendedorismo mediterrânico é, assim, eminentemente um fenómeno coletivo, que está dependente da *rede* de atores sociais e *mais-valias* da região, sob o suporte do poder político local.

É esta *forma de ação* dos novos negócios e dos novos empreendedores que vai ao encontro e reforça o *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico*, contribuindo para o desenvolvimento de negócios que são capazes de crescer e fazer florescer as próprias nações. Tendo em consideração esta especificidade contextual, este estudo permitiu sistematizar várias contribuições para o “estado da arte” do empreendedorismo, da gestão intercultural, do desenvolvimento regional e da *forma* de empreender nos países mediterrânicos.

Em primeiro lugar, e tendo por base uma discussão já presente noutros campos do saber (ex. Gestão Inter-Cultural) entre uma visão mais universal do estudo dos fenómenos e uma outra mais orientada para as especificidades do contexto, o *Ecossistema*

*Empreendedor Mediterrânico* reforça a visão *contextual* do empreendedorismo, defendendo que as especificidades do contexto, a história, os atores e as entidades ligadas ao empreendedorismo são fundamentais para o crescimento dos novos negócios. Este estudo parece, assim, associar o fenómeno do “empreendedorismo” à dimensão do “território”. Os ecossistemas empreendedores são fundamentais para o desenvolvimento dos novos negócios, mas a sua vantagem competitiva advém da sua ligação às idiossincrasias culturais e relacionais da região (Ács et al, 2017; Bruns et al 2017) e mais ainda à capacidade para as transformar em “valor” para as pessoas, entidades e comunidades. Consequentemente, a visão universalista das práticas de incentivo ao empreendedorismo apoiada por tantos autores (ex. Voelker, 2012) perde força. Mais importante do que implementar “as melhores práticas (*best practices*) de incentivo à criação de novos negócios” – que tende a constituir ainda a visão *mainstream* no empreendedorismo - é adequá-las ao território e às suas idiossincrasias e mais-valias.

Em segundo lugar, este modelo reforça que mais importante que focar-se nos incentivos à criação de novos negócios, considerando os empreendedores *solo* na criação de empresas, importa direcioná-los para o fomento da *rede* entre os atores do empreendedorismo nos territórios. Desta forma, além de atender às especificidades do contexto e de criar o ecossistema à medida, importa reforçar a *rede* entre os atores que constituem cada ecossistema. Salienta-se, assim, o contributo diferenciado para uma visão mais *holística* do empreendedorismo, tendo em consideração o ecossistema empreendedor no seu “todo”, da “teia” de interações e parcerias entre os diferentes atores sociais. Tal como frisado por Hospers, Desrochers e Sautet (2009), Silicon Valley é único, assim como cada região é única e é detentora de características únicas, pelo que a mais-valia empreendedora está dependente do modelo de aproveitamento das oportunidades e reforço da rede.

Ao incorporar esta lógica, o presente artigo apresenta uma terceira contribuição para o “estado da arte” do empreendedorismo, ao definir o *Estilo de Empreendedor Mediterrânico*, assente no *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico*. Este modelo, que engloba simultaneamente dimensões universais que influenciam o empreendedorismo e dimensões específicas da região, constitui um *framing* explicativo da forma como o *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico* promove o desenvolvimento eficaz dos novos negócios nos países que constituem o *case-study* mediterrâneo.

Neste seguimento, este artigo vem acrescentar uma quarta *mais-valia*, ao indiciar quão importante é, primeiro, caracterizar o ecossistema empreendedor de uma dada região, para depois, então, promover a criação de novos negócios adaptados e capazes de crescer. Neste seguimento, torna-se mais claro que o “empreendedorismo” é um fenómeno global, pelo que deve ser encarado como um mecanismo de desenvolvimento aplicável a qualquer região a nível global. A eficácia do empreendedorismo na prática, contudo, está dependente do território onde os novos negócios nascem, especialmente do entrecruzamento e aproveitamento das *mais-valias* deste mesmo território. Numa tentativa de integração de ambas as perspetivas, defendemos que os novos negócios devem nascer “locais” e crescer

“globais”, numa combinação que vem fazer emergir uma visão *glocal*, no estudo e na *praxis* do empreendedorismo.

Esta visão *glocal* faz emergir o papel crucial do empreendedorismo enquanto ferramenta por excelência do desenvolvimento do território, podendo contribuir para a correção dos desequilíbrios regionais, promovendo a coesão e a sustentabilidade das regiões, numa visão *integrada* do território.

Para finalizar, esta ênfase numa visão mais *contextual*, *holística* e *glocal* do empreendedorismo vem introduzir uma mudança do seu foco - da mera “criação” para o “crescimento” dos novos negócios, i.e. para a “criação de novos negócios que são capazes de crescer” e gerar mais valias para os múltiplos *stakeholders* – contribuindo para uma visão mais *integrada* do sistema territorial.

Para além das contribuições para o estado da arte nos domínios do empreendedorismo, da gestão intercultural e do desenvolvimento regional, o presente artigo apresenta importantes implicações para a *práxis*, com vista ao fomento de um empreendedorismo realmente produtivo.

Em primeiro lugar, e procurando responder ao objetivo que norteou este artigo, avançamos com a caracterização do *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico*, que visa explicar o desenvolvimento sustentável dos novos negócios. Por outras palavras, este artigo procura “lançar algumas pistas” sob a *forma* como se empreende nos países que constituem o *case-study* mediterrâneo, ajudando assim os empreendedores e todos os atores sociais. Em síntese, tendo em conta que o empreendedorismo na Grécia, em Portugal e em Espanha é um fenómeno *coletivo*, os empreendedores criam os próprios negócios quando: são legitimados pelo *Poder Político Local*, que fornece os *Recursos* necessários e facilita o reconhecimento por parte da comunidade, reforçando a cooperação e diminuindo a incerteza associada à criação de novos negócios (*Cultura*).

Em segundo lugar, este modelo aponta para a necessidade de combinar as universalidades inerentes ao processo empreendedor com as especificidades do território. A estratégia de intervenção com vista à criação de novos negócios passa, assim, pelo desenvolvimento de ecossistemas empreendedores desenhados diferenciadamente para cada região.

A importância da adequação às especificidades de cada região norteia o foco de ação para uma terceira implicação deste trabalho em matéria de políticas públicas: a necessidade de elaborar políticas de incentivo ao empreendedorismo dirigidas especialmente à região. Tal como referido em termos teóricos, para além das políticas universais de incentivo ao empreendedorismo dirigidas ao território (designadas por *best entrepreneurship policies* – Cavallo et al, 2018), o presente artigo vem enfatizar a premência de elaborar políticas adaptadas às especificidades do território (denominadas *place-based policies* – tal como primeiramente defendido pela OCDE (2019)). Em termos práticos, a promoção de novos negócios capazes de crescer sustentadamente no território está dependente da proposta de políticas orientadas para as especificidades das regiões.

Naturalmente que este artigo não está isento de limitações. Em primeiro lugar, a adequação do ecossistema empreendedor à realidade da região requer, em termos pragmáticos, “tempo” para o diagnóstico (da região), o mapeamento da rede (entre os atores sociais) e a conceção e o desenho (do próprio ecossistema empreendedor). Neste sentido, quer a definição de políticas de incentivo ao empreendedorismo, quer qualquer estratégia de intervenção, tornam-se morosas, dada a necessidade de conhecimento do território e das suas idiosincrasias.

Esta necessidade de adequação do ecossistema empreendedor às especificidades do território, para além de uma força, pode constituir também uma fraqueza, na medida em que requer a caracterização profunda da região – que nos países que constituem o *case-study* mediterrâneo passa pelo estudo dos recursos, cultura e poder político. Por isso, o *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico* proposto denota um potencial explicativo do desenvolvimento de novos negócios em regiões onde a dependência do poder político local é mais acentuada.

Em termos de direções futuras, o presente procura apresentar um Modelo que explicita como o *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico* promove o desenvolvimento dos novos negócios, contribuindo para o empreendedorismo produtivo na Grécia, em Portugal e na Espanha. De seguida, são necessários estudos empíricos para melhor fundamentar este Modelo, tanto de natureza qualitativa (para explorar as dimensões), como quantitativa (com vista à validação do Modelo).

Mais importante ainda, este artigo propõe um Modelo - *Ecossistema Empreendedor Mediterrânico* - capaz de ajudar a explicitar uma outra *forma* de empreender, assente numa lógica *contextual, holística e glocal* do empreendedorismo, que defende a construção de modelos de estudo e intervenção devidamente ajustados às idiosincrasias dos países e regiões. Naturalmente que este quadro referencial requer mais reflexão teórica e validação empírica, com o intuito de perceber se pode constituir o *framing* de análise e intervenção do empreendedorismo, contribuindo para uma visão mais *integrada* e de maior coesão do território.

## Referências

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2005). *Economic origins of dictatorship and democracy*. Cambridge University Press.
- Ács, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49 (1): 1–10.
- Aldrich, H.; Rosen, B. & Woodward, W. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. In Churchill, N. C., Hornaday, J. A., Kirchoff, B. A., Krasner, O. J. and Vesper, K. H. (eds), *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley, MA: Babson College: 154-168.
- Anderson, A. & Jack, S. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 (3): 193-210.
- Audretsch, D., Grilo, I. & Thurik, A. (2007). Explaining Entrepreneurship and the Role of Policy: A Framework. In Audretsch, David B., Grilo, Isabel and Thurik, A. Roy (eds.) *Handbook of Entrepreneurship Policy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2019). *Sources of Knowledge and Entrepreneurial Behavior*. Oxford University Press.
- Audretsch, D., Mason, C., Miles, M. P. & O'Connor, A. (2018). The dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30 (3-4): 471-474.
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What is new about the new economy: Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10: 267–315.

- Audretsch, D.; Thurik, R.; Verheul, I & Wennekers, S. (2002). *Entrepreneurship: Determinantes and Policy in a European – US Comparison*. New York: Kluwer Academic Publishers
- Baloyra, E. A. (2018). *Comparing new democracies: Transition and consolidation in mediterranean Europe and the southern Cone*. NY: Routledge.
- Barómetro Informa (2024). *Dinâmica do tecido empresarial 2023*. Lisboa: Informa.
- Bengt, J.; Ramírez-Pasillas, M. & Gösta, K. (2002). The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 (4): 297-315.
- Bermeo, N. (1992). Democracy and the Lessons of Dictatorship. *Comparative Politics*, 24 (3): 273-291.
- Bianchi (1990). Innovating in the local systems of small medium sized enterprises: the experience of Tuscany. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2: 57-70.
- Bond, M. H. (1991). *Beyond the Chinese face: Insights from psychology*. Oxford University Press, USA
- Bradley, S.W., McMullen, J.S., Artz, K., & Simiyu, E.M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, 49 (4), 684–717.
- Bruns, K., Bosma, N., Sanders, M. & Schramm, M. (2017). Searching for the existence of entrepreneurial ecosystems: A regional cross-section growth regression approach. *Small Business Economics*, 49 (1): 31–54.
- Capelleras, J-L, Contín-Pilart, I, Larraza-Kintana, M., and Martin-Sanchez, V. (2019). Entrepreneurs' human capital and growth aspirations: the moderating role of regional entrepreneurial culture. *Small Business Economics*, 52 (1): 3-25.
- Casson, M. C. (1990) *Enterprise and Competitiveness: A Systems View of International Business*. Oxford: Clarendon Press.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-31.
- Chorianopoulos, I. (2012). *The Local Government and Economic Development in Greece*. Athens: University of Athens Press.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15 (1): 1-14.
- Correia, I.; Petiz, M. & Pereira, O. (2006). *Spillovers de conhecimento e desenvolvimento regional: Evidência de Portugal*. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 13: 67-82.
- De Clercq, D., Lim, D. & Oh, C. H. (2014). Hierarchy and conservatism in the contributions of resources to entrepreneurial activity. *Small Business Economics*, 42 (3): 507-522.
- Dejardin, M. (2011). Linking net entry to regional economic growth. *Small Business Economics*, 36 (4): 443-460.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Doloreux, D. & Dionne, S. (2008). Is regional innovation system development possible in peripheral regions? Some evidence from the case of La Pocatière. *Canada, Entrepreneurship & Regional Development*, 20 (3): 259-283.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Eisenstadt, S. N. (1992). *Democracy and Modernity: International Colloquium on the Centenary of David Ben-Gurion*. Leiden: BRILL.
- European Union (2020). Encouraging entrepreneurship at local and regional level. Examples of good practices from EER regions. Brussels: European Entrepreneurial Region.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
- Feldman, M. P. (2014). *The Geography of Innovation*. Springer.
- Flieger, M. (2013). Specific forms of entrepreneurship support by Polish Local Government – Research results. *Local Economy in Theory and Practice*, 283: 121-129.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Freytag, A. & Thurik, R. (2007). Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting. *Journal of Evolutionary Economics*, (17): 117–131.
- Fritsch, M. (2011). The Effect of New Business Formation on Regional Development: Empirical evidence Interpretation, and Avenues for Future Research. In Michael Fritsch, *Handbook of entrepreneurship and Regional Development*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fritsch, M. (2013). New business formation and regional development: A survey and assessment of the evidence. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 9 (3): 249-364.
- Fritsch, M., Obschonka, M. & Wyrwich, M. (2019). Historical roots of entrepreneurship-facilitating culture and innovation activity: An analysis for German regions. *Regional Studies*, 53 (9): 1296-1307.
- GEM (2004-2019/20). *Global Entrepreneurship Report*. GEM.
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In Nohria, N. and Eccles, R. (eds), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action* (pp. 25-56). Boston, MA: Harvard Business School Press. pp. 25-56.
- Guerinia, M. & Rossi-Lamastra, C. (2014). How university and industry knowledge interact to determine local entrepreneurship. *Applied Economics Letters*, 21 (8): 513–516.

- Hayton, J. C. & Cacciotti, G. (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25 (9-10): 708-731.
- Hayton, J.C., George, G., Zahra, S.A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (4): 33-52.
- Herlau, H. & Tetzschner, H. (1994). Regional development: who are the problem owners? *Entrepreneurship & Regional Development*, 6: 161-175.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations; Software of the mind* (3rd edition). New York: McGraw Hill
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hofstede Insights. (2021). *Country Comparison*. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com>
- Hofstede Insights. (2024). *Country Comparison Tool*. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com>
- Hospers, G. J. & Beugelsdijk, S. (2002). Regional cluster policies, learning by comparing? *Kyklos* 3: 381-401.
- Hospers, G., Desrochers, P. & Sautet, F. (2009). The next Silicon Valley? On the relationship between geographical clustering and public policy. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5: 285-299.
- House R., Javidan M., Hanges P., Dorfman P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37: 3-10.
- IEG World Bank (2013). *World Bank Group Support for Innovation and Entrepreneurship*. An Independent Evaluation.
- Ireland, R., Hitt, M. & Sirman, D (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6): 963-989.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88 (6): 40-50.
- Jardim, J. (2020). Regiões Empreendedoras: Descrição e avaliação dos contextos, determinantes e políticas favoráveis à sua evolução. *Revista de Divulgação Científica AICA*, 12(1), 197-212.
- Jardim, J. (2022). *365+ Dicionário de Empreendedorismo*. Porto: Mais Leituras.
- Jardim, J. (2024). Modelo explicativo do impacto da globalização na educação empreendedora: Políticas globais, comportamentos empreendedores e redes internacionais. *REGPE Entrepreneurship and Small Business Journal*. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2400>
- Knight, F.H. (1971). In Stigler, G.J. (Ed.), *Risk, Uncertainty and Profit*, 1st Edition. Chicago University Press, Chicago, 1921.
- Lopes, M. P. & Cunha, M.P., & Palma, P.J. (2009). Case studies on what entrepreneurs really do to attract resources: A two route framework. *Journal of Enterprising Culture*, 17 (3): 323-349.
- Lopes, M. P., Palma, P.J. & Cunha, M.P. (2010). Tolerance is not enough: The moderating role of optimism on perceptions of regional economic performance. *Social Indicators Research*, 102 (2): 333-350.
- Mack, E. & Mayer, H. (2016), The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53 (10): 2118-2133.
- Malecki, E. (1993). Entrepreneurship in Regional and Local Development. *International Regional Science Review*, 16: 119-153.
- Maravall, J. M. & Santamaria, J. (1986). Political Change in Spain and the Prospects for Democracy (pp: 71-108). In G. O'Donnell, P. Schmitter and L. Whitehead, *Transitions from Authoritarian Rule: Southern Europe*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Marvel, M.; Davis, J. & Sproul, C. (2016). Human Capital and Entrepreneurship Research: A Critical Review and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (3): 599-626.
- Mason, C. & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship. *Background Paper Prepared for the Workshop Organised by the OCDE LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs*. Discussion Paper. OCDE.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392.
- Meyers, M. (2015). Making (and measuring) an Entrepreneurial Ecosystem. *Economic Development Journal*, 14 (3): 28-36.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Mueller, P. (2006). Exploring the Knowledge Filter: How Entrepreneurship and University-Industry Relationships Drive Economic Growth. *Research Policy*, 35 (10):1499-1508.
- OCDE (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. Paris: OCDE Publishing.
- OCDE (2019). *Regional Outlook 2019*. Paris: OCDE Publishing.
- Palma, P. J. (2011). A Psicologia Aplicada ao Empreendedorismo. In Lopes, M.P., Palma, P.J., Cunha, M.P., & Ribeiro, R. B. *Psicologia Aplicada*. Lisboa: Editora RH.

- Palma, P. J. (2018). O Empreendedorismo como Motor do Desenvolvimento Local em Portugal. In Ralha, J., *Princípios de Gestão para as Autarquias*. Lisboa: Sílabo.
- Palma, P. J. (2019). O *mindset* empreendedor na construção de organizações positivas (p. 249-260). In Marujo, H. A., Neto, L. M. & Ceitil, M. *Humanizar as Organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Palma, P. J.; Lopes, P. & Alves, T. F. (2018). Entrepreneurship as a Calling: A Pilot Study with Aspiring Entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 27 (2): 277-300.
- Palma, P. J., Lopes, M.P. & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos ... Para Sair da Crise*. Lisboa: Editora RH.
- Palma, P. J. & Silva, R. (2014). Proatividade e Espírito Empreendedor. In Palma, P. J., Lopes, M.P. & Bancaleiro, J. *Psicologia Para Não Psicólogos: A Gestão à luz da Psicologia*. Lisboa: Editora RH
- Petrakos, G., & Psycharis, Y. (2016). *Regional Development in Greece: Patterns, Policies and Prospects*. Springer.
- Plaza, P., Madariaga, N., & Ybarra, J. (2020). *Local Governance and Entrepreneurship: The Role of Municipal Leadership in Economic Development*. *Journal of Regional Policy*, 12(3), 75-92.
- Pridham, A. (2016). *The New Mediterranean Democracies: Regime Transition in Spain, Greece and Portugal*. NY: Routledge.
- Przeworski, A. (1991). *Democracy and the market: Political and economic reforms in Eastern Europe and Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Radziszewska, A. (2014). Intercultural dimensions of entrepreneurship *Journal of Intercultural Management*, 6 (2): 35-47.
- Rodríguez-Pose, A., & Crescenzi, R. (2008). *Research and Development, Spillovers, Innovation Systems, and the Genesis of Regional Growth in Europe*. *Regional Studies*, 42(1), 51-67.
- Röhl, K. (2019). Entrepreneurship: a comparative study of the interplay of culture and personality from a regional perspective. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31 (2): 119-139.
- Scott, W.R. (2007). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sexton, D. & Landstrom, H. (2000). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Silva, P. & Puey, E. (2018). Striving for Local Governance Capacity in Portugal and Spain. In P. Swianiewicz and F. Teles, *Inter-Municipal Cooperation in Europe: Institutions and Governance*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Silva, K. & Silva, M. (2006). *Dicionário de Conceitos Históricos*. São Paulo: Contexto.
- Smith, H., Glasson, J. & Chadwick, A. (2005). The geography of talent: entrepreneurship and local economic development in Oxfordshire, *Entrepreneurship & Regional Development*, 17 (6): 449-478.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1): 49-72.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23 (9): 1759-1769.
- Stephan, U., & Uhlaner, L. M. (2010). Performance-based vs socially supportive culture: A cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1347-1364.
- Subtil, I., Palma, P., Gonçalves, S., & Velez, M. (2023). O Ecossistema Empreendedor nos Municípios Portugueses: A Ação do Poder Local no Incentivo à Atividade Empreendedora. *RPER*, (64), 47-63
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Veciana, J. (1999). Entrepreneurship as a scientific research programme, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 8 (3).
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. A. Katz (ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3: 119-138.
- Voelker, T. (2012). Entrepreneurial Ecosystems: Evolutionary Paths or Differentiated Systems? *Business Studies Journal*, 4 (2): 43-61.
- Wennekers, A., Van Stel, A., Thurik, A. & Reynolds, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development. *Small Business Economics*, 24: 293-309.
- Wood, C. (2012). Building an entrepreneurial ecosystem in northwest Florida. *Economic Development Journal*, 11 (1): 29 - 34.
- World Bank (1993). *The East Asian miracle: Economic growth and public policy*. New York: Oxford University Press.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36: 381-404.