Influência da Proatividade no Desempenho das Exportações

Alexandra França
Universidade do Minho, EEG
Braga, Portugal
francaalexandra@gmail.com

Orlando Lima Rua
Politécnico do Porto/ISCAP/CEOS.PP; UNIAG
Porto, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

***Abstract*—O objetivo fundamental deste estudo consiste em analisar a influência da proatividade no desempenho das exportações das pequenas e médias empresas portuguesas exportadoras da indústria do calçado, considerando, ainda, o papel da vantagem competitiva no desempenho das mesmas.**

Para o efeito, adotamos uma abordagem metodológica quantitativa, realizando um estudo empírico descritivo, exploratório e transversal, tendo aplicado um questionário a uma amostra de empresas portuguesas exportadoras de calçado.

Deste estudo foi possível concluir que a proatividade contribui para o superior desempenho das exportações das empresas portuguesas da indústria do calçado nos mercados externos.

Keywords-proatividade; desempenho das exportações; indústria portuguesa do calçado; PLS-SEM.

I. INTRODUÇÃO

Atualmente, a atividade empreendedora é reconhecida como um dos principais impulsionadores do dinamismo industrial e do desenvolvimento e crescimento económico [2].

O ambiente que envolve a economia de um determinado país afeta a dinâmica do empreendedorismo. O ambiente está delimitado por uma interdependência entre o desenvolvimento económico e as instituições, que afeta a qualidade da administração, o acesso ao capital e recursos e a perceção dos empreendedores [1].

O estudo do empreendedorismo agrega contributos das mais diversas áreas científicas, como a economia, psicologia, sociologia, gestão. Os investigadores das ciências sociais desenvolveram múltiplos conceitos sobre o empreendedorismo, usando uma cultura, lógica e metodologia determinada pelo seu campo de ação. Assim, o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atrai especialistas de uma grande variedade de disciplinas, não existindo um consenso a respeito do conceito de empreendedor e das fronteiras deste paradigma [2] [13].

As organizações podem ser encaradas como entidades empreendedoras e o comportamento empreendedor pode fazer parte das atividades de uma empresa [8]. Assim, existe uma postura empreendedora mediando a visão e as operações de uma organização [9].

II. REVISÃO DA LITERATURA

A. Proatividade

A proatividade relaciona-se com as iniciativas em perseguir novas oportunidades, perspetivar a longo prazo de forma a introduzir novos produtos ou serviços à frente da concorrência e antecipar a procura futura para criar mudança e moldar o ambiente [18].

Assim, a proatividade pode ser crucial para a orientação empreendedora, dado que surge de uma perspetiva de longo prazo, que é acompanhada por atividades de inovação ou novos negócios [17].

[19] e [8] avaliaram a proatividade ao nível da organização, considerando a propensão da organização em estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, em vez de simplesmente seguir as tendências do mercado. Estas organizações são consideradas proactivas, dado que identificam futuras necessidades de clientes, antecipam as mudanças na procura e procuram novas oportunidades de negócios [11].

B. Desempenho das Exportações

O desenvolvimento das exportações é de extrema importância, simultaneamente aos níveis macro e microeconómico. As exportações contribuem para o desenvolvimento económico e social das nações, ajudando as indústrias a desenvolver e melhorar a produtividade e criar empregos. Ao nível das empresas, através da diversificação do mercado, as exportações promovem uma oportunidade para que estas se tornem menos

dependentes do mercado interno, conquistando novos clientes podem explorar economias de escala e alcançar custos de produção mais baixos enquanto produzem com mais eficiência [21].

Neste sentido, a exportação é uma forma mais atrativa de entrar nos mercados externos, especialmente para as PME, em comparação com as restantes alternativas, seja *joint ventures* ou a criação de subsidiárias, que implicam despender um elevado número de recursos (e.g. [12]; [23]), não origina um grande risco e compromisso e permite uma maior flexibilidade ao ajustar o volume de bens exportados aos diferentes mercados internacionais [16].

A atividade exportadora de uma empresa é iniciada para satisfazer determinados objetivos, que podem ser económicos (como aumentar lucros e vendas) e/ou estratégicos (como a diversificação de mercados, ganhar quota nos mercados externos e aumentar reputação da marca) [4].

Por outro lado, as motivações da exportação podem resultar de ações proativas ou reativas. Nas ações proativas encontram-se a vantagem de lucro, a introdução de um produto único, a vantagem tecnológica, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala. Ao nível das motivações reativas são identificadas as pressões competitivas, o excesso de capacidade produtiva, o decréscimo das vendas no mercado doméstico, a saturação do mercado doméstico e a proximidade dos clientes e dos portos de desembarque [27].

III. Hipóteses de Investigação

Este estudo objetiva avaliar a influência da proatividade no desempenho das exportações. [26] sugerem que esta tem uma influência positiva na performance das empresas, uma vez que contribui, por exemplo, para a criação de novos produtos e serviços, a procura de novas oportunidades e novos mercados (e.g. [19]; [17]). No caso das empresas proativas, estas podem usufruir das vantagens de serem first-movers, atingir maior quota de mercado, cobrar preços altos e alcançar o mercado antes da concorrência [28]. Assim, estas empresas podem controlar o mercado ao dominar os canais de distribuição e criar o reconhecimento da marca. Relativamente à assunção de riscos, a ligação com o desempenho é menos óbvia, uma vez que existem projetos que falham enquanto outros têm sucesso a longo prazo [26]. Daqui resulta a seguinte hipótese a ser testada:
H1: *A proatividade influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

IV. Metodologia

A. Amostra

Para testar as hipóteses propostas no modelo operacional utilizamos uma amostra de empresas portuguesas, delimitando o estudo empírico a empresas que cumulativamente obedecem aos seguintes critérios: 1) fabricantes de calçado1; 2) empresas exportadoras, 3) capital social maioritariamente nacional.

Num universo de 367 empresas, foram contactadas apenas 167 por correio eletrónico pela Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS). Posteriormente, todas as empresas foram contactadas pelos autores, por correio eletrónico e telefonicamente, com a intenção de assegurar uma maior taxa de respostas válidas. Nesta investigação a amostra é não probabilística e de conveniência, uma vez que os inquiridos foram escolhidos por serem associados da APICCAPS.

B. Operacionalização e medida das variáveis

A escala utilizada é a de [8] constituída por três items para proatividade. Já para o desempenho das exportações utilizou-se a escala proposta por Okpara composta por 5 items. Ambas as são escalas de cinco pontos de Likert, onde 1 significa "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente". É importante referir que as empresas avaliaram a proatividade e o desempenho das exportações tendo como referência o(s) principal(ais) concorrente(s) e o(s) mercado(s) de exportação.

A recolha de dados foi operacionalizada através de questionário eletrónico, associando uma hiperligação ao inquérito que se encontrava online. Para elaboração do mesmo foi utilizado o limesurvey, versão 1.91.
Com a pretensão de se reduzir situações incompreensão, o questionário foi validado pelo gabinete de estudos da APICCAPS. A unidade de análise utilizada nesta investigação foi a export venture.

A aplicação dos questionários teve início a 22 de abril de 2014, tendo terminado a 22 de julho de 2014. Após finalizado o período de recolha de dados, foram recebidos 42 questionários válidos, correspondendo a uma taxa de resposta de 25%. Foi utilizada como ferramentas de análise de dados o SPSS 22.0 e o Smart PLS 3.

V. Análise e Discussão de Resultados

A aplicação da técnica do modelo de equações estruturais, através do Partial Least Squares (PLS), visa reforçar a relação de influência entre os constructos dado tratar-se, por um lado, uma regressão múltipla e, por outro, um modelo com indicadores reflectivos. Isto é, os indicadores apresentam-se como um reflexo do constructo teórico não observado, dando lugar às variáveis observadas ou medidas. [3], referem que a correlação simples dos indicadores reflectivos com o seu constructo deve ter um valor igual ou superior a 0.707, para que a variância partilhada entre o constructo e seus indicadores seja maior que a variância de erro. [25] sustentam que o PLS adapta-se melhor a aplicações predictivas (análise exploratória) e desenvolvimento da teoria quando esta não está solidamente desenvolvida, bem como maximiza a variância explicada das variáveis dependentes (latentes ou observadas, ou ambas) e estima modelos estruturais com amostras pequenas ([7]; [24]). Pode ainda estimar modelos com medidas reflectivas e formativas sem problema de identificação [6]. O PLS é o

[1] Classificação da Atividade Económica (rev.3) 15201 – Fabricação de calçado

método escolhido para a situação em que o número de observações está abaixo de 250 (42 no nosso estudo) [24].

Para analisar a fiabilidade da capacidade explicativa global de cada variável multidimensional recorremos ao Alpha de Cronbach. Valores superiores a 0.7 sugerem que a escala goza de suficiente fiabilidade ([20]; [6]). No presente estudo o valor deste indicador é de 0.876, considerado excelente [22]. A tabela 1 mostra como todos os constructos e respetivas dimensões superam substancialmente os mínimos requeridos.

Tabela 1 – Alpha de Cronbach das variáveis multidimensionais

Constructo	**Alpha de Cronbach**	***p* values**
Proatividade	.825	.000
Desempenho das Exportações	.929	.000

Para analisar a fiabilidade dos constructos recorremos ao índice de fiabilidade composta (Composite Reliability) [5]. Este indicador, reflete constructos adequados se o seu nível superar 0.6 empregando, como é no nosso caso, análise fatorial confirmatória [15]. A tabela 2 mostra que os 2 constructos estudados (todos eles multidimensionais) superam ostensivelmente os mínimos requeridos para um bom ajuste.

Tabela 1 – Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais

Constructo	**Fiabilidade Composta**	***p* values**
Proatividade	.893	.000
Desempenho das Exportações	.946	.000

A validez convergente, respeitante a um conjunto de indicadores representam um único constructo subjacente [6] (Henseler et al., 2009), é avaliada através do Average Variance Extracted (AVE). [14] recomendam que a variância extraída média seja superior a 0.5. A tabela seguinte mostra os constructos vão para além do exigido.

Tabela 3 – Validez convergente do modelo

Constructo	**AVE**	***p* values**
Proatividade	.736	.000
Desempenho das Exportações	.779	.000

A validez discriminante indica o grau em que um constructo difere de outros. Para que exista a validez discriminante num constructo têm que existir correlações débeis entre este e outras variáveis latentes que meçam fenómenos diferentes. Existem dois enfoques para estabelecê-la em PLS. O primeiro enfoque sugere que o AVE deveria ser maior que a variância entre determinado constructo e os outros com os quais partilha o modelo, denominando-se critério de [14]. O segundo enfoque sugere que nenhum item deveria apresentar uma carga fatorial superior com outro constructo que com aquele que trata de medir.

Tabela 4 – Validez discriminante do modelo

Critério Fornell-Larcker	**DE**	**PROAT**
Desempenho das Exportações	.882	.
Proatividade	.525	.858

Podemos observar a capacidade explicativa que temos sobre cada variável do modelo. O construto próprio de proatividade é a única variável puramente explicative. O constructo próprio do desempenho das exportações é um constructo exclusivamente endógeno ou explicado. [5], cataloga de moderada e substancial esta capacidade explicativa. Como podemos observar a variável endógena desempenho das exportações é a variável latente que melhor somos capazes de explicar com o modelo apresentado (R^2=.276).

Tabela 5 – R^2 do modelo teórico exposto

Constructo	**R^2**	***p* values**
Desempenho das Exportações	.276	.000

Para analisarmos a significância das relações expostas passamos a observar o modelo de *Path Coefficients* e os intervalos de confiança pela aplicação da técnica Bootstraping. Os pesos ou coeficientes ponderados indicam a força relativa que cada constructo exógeno tem. Segundo [5] relações entre constructos com coeficientes estruturais superiores a 0.2 são consideradas robustas. O path PROAT -> DE é considerado significativo (tabela 6).

Tabela 6 – Modelo Path Coefficients

	Original Sample (O)	**Sample Mean (M)**	**Standard Error (STERR)**	**T Statistics (|O/STERR|)**	**P Values**
PROAT -> IR	.525	.549	.073	7.206	.000

p<0.05.

A significância dos coeficientes estruturais e a magnitude do total dos efeitos (diretos e indirectos) permitiram-nos testar as hipóteses de investigação, tendo-se registado os seguintes resultados:

H1. PROAT -> DE Suportada.

CONCLUSÃO

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em analisar a influência da proatividade no desempenho das exportações das PME portuguesas exportadoras da indústria do calçado, considerando, ainda, o papel que a vantagem competitiva no desempenho das mesmas.

Procedemos à investigação empírica com base numa amostra de 42 empresas exportadoras da indústria portuguesa do calçado, às quais foi aplicado um inquérito por questionário com o intuito de utilizar os dados obtidos para testar as hipóteses formuladas, com recurso à aplicação de procedimentos e técnicas estatísticas.

É importante referir que as empresas avaliaram a proatividade e o desempenho das exportações tendo como referência o(s) principal(ais) concorrente(s) e o(s) mercado(s) de exportação, pelo que os resultados devem ser interpretados tendo por base estes dois aspetos.

O modelo operacional proposto inclui dois construtos (proatividade e desempenho das exportações), nele se encontra expressa a hipótese de investigação.

H1: A proatividade influencia positiva e significativamente o desempenho das exportações.

A literatura sugere que a proatividade tem uma influência positiva na performance das empresas [26]. As empresas proativas, estas podem usufruir das vantagens de serem *first-movers*, atingir maior quota de mercado, cobrar preços altos e alcançar o mercado antes da concorrência [28]. Assim, estas empresas podem controlar o mercado ao dominar os canais de distribuição e criar o reconhecimento da marca. Relativamente à assunção de riscos, a ligação com o desempenho é menos óbvia, uma vez que existem projetos que falham enquanto outros têm sucesso a longo prazo [26].

Limitações da investigação

Como em qualquer trabalho de investigação, a metodologia, os procedimentos adotados e a análise e interpretação dos resultados do estudo empírico apresentam sempre alternativas e limitações.

A principal limitação do presente estudo prendem-se com a dimensão da amostra, uma vez que houve dificuldade em encontrar empresas com disponibilidade para colaborar neste tipo de investigação.

Neste trabalho optamos pela escala de Likert de 1 a 5 pontos para avaliar os construtos. A maior parte das respostas ao questionário basearam-se no julgamento subjetivo dos respondentes. Apesar de se terem identificado as vantagens das medidas subjetivas para avaliar o desempenho das exportações, admitimos que algumas respostas podem não representar a realidade do desempenho das empresas nos mercados externos.

O fato da investigação não considerar o efeito das variáveis de controlo, tal como a dimensão, idade, localização e mercado alvo dos respondentes, pode ser visto como uma limitação.

Linhas futuras de investigação

Sempre que é desenvolvida uma investigação científica, que adote determinado tipo de abordagem deixa campo aberto para que o mesmo assunto possa ser abordado por outras perspetivas, com recurso a diferentes técnicas ou que seja acrescentado novo conhecimento.

O artigo incorporou de construtos para os quais houve necessidade de se definir medidas e escalas. Para o estudo da validade e fiabilidade recorremos a análises estatísticas que permitiram examinar as escalas associadas aos construtos do modelo. Em trabalhos futuros, sugerimos que o modelo seja usado numa amostra com um maior número de observações, para que possamos confirmar os resultados obtidos.

Por fim, sugerimos que se prossiga com a investigação da gestão estratégica em Portugal, incidindo também noutros setores da economia nacional, de modo a que, futuramente, se possa fazer uma comparação com outros estudos idênticos, permitindo perceber e encontrar novos fatores que potenciam a construção de vantagem competitiva e que, consequentemente, contribuam para um melhor desempenho das exportações.

REFERÊNCIAS

[1] Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, *31*(3), 219–234.

[2] Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, *41*(4), 913–930. doi:10.1007/s11187-013-9503-y

[3] Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment.* Newbury Park, CA: Sage Publications.

[4] Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, *58*(1), 1–21.

[5] Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. Mahwah, New Jersey. London.

[6] Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (eds.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, Berlin, Germany: Springer-Verlag, pp. 655-690.

[7] Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. In R. Hoyle (ed.) *Statistical Strategies for Small Sample Research*, (pp. 307-341), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[8] Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.

[9] Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *23*(3), 47–63.

[10] Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *16*, 7–25.

[11] Dess, G., & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, *19*(1), 147–156.

[12] Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, *41*(3), 242–261.

[13] Filion, L. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, *34*(2), 5–28.

[14] Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), pp. 39-50.

[15] Gefen, D., Straub, D. (2005). A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems*, *16*, 91-109.

[16] Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2002). THE INTERNATIONALIZATION AND GROWTH OF SMEs, 86–96.

[17] Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.

[18] Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, *16*(00), 429–451.

[19] Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791.

[20] Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

[21] Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *Int. Rev. Bus. Res. Papers*, *5*(6), 195–211.

[22] Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2008) *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (5.ª ed.), Lisboa: Edições Silabo.

[23] Piercy, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, *33*(4), 378–393.

[24] Reinartz, W., Haenlein, M., Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM, *International Journal of Research in Marketing*. 26(4), pp. 332–344.

[25] Roldán, J. L. & Cepeda G. (2014). *Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciências sociales.* Departamento de Administración de Empresas y Marketing: Universidade de Sevilha.

[26] Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71–91.

[27] Wood, V. R., & Robertson, K. R. (1997). Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*, *4*(6), 424–444.

[28] Zahra, S., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, *10*(1), 43–58.

Avaliação do impacto das barreiras económico-financeiras no processo empreendedor

António Oliveira
Politécnico do Porto, ISCAP
Porto, Portugal
ajmo@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua
Politécnico do Porto, ISCAP/CEOS.PP
APNOR/UNIAG
Porto, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

***Resumo*—O objetivo fundamental deste estudo é avaliar o impacto das barreiras económico-financeiras que se interpõem no processo que decorre entre a intenção e a ação empreendedora e que condicionam a criação de novas organizações.**

Procedeu-se assim a uma análise empírica fundamentada numa metodologia de investigação quantitativa, com uma amostra de 569 potenciais empreendedores de base de dados da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE).

Os resultados permitem concluir que 69.0% dos inquiridos não criaram qualquer tipo de organização e destes 85.2% alegaram as barreiras económico-financeiras como condicionantes para o efeito. Conclui-se que estas barreiras têm impacto, estatisticamente significativo, em função do maior ou menor envolvimento do indivíduo no processo, da maior ou menor facilidade no acesso a apoios bancários, no tempo necessário para criar a organização, na forma como a financia e, finalmente, da maior ou menor disponibilidade pessoal de recursos financeiros.

Palavras chave – intenção empreendedora, ação empreendedora, barreiras económico-financeiras, entrepreneurial intention-action gap.

***Abstract*—The main objective of this study is to assess the impact of the normative and regulatory barriers that stand in the process that takes place between the intention and the entrepreneurial action, which restrain the creation of new organizations.**

Thus, we have developed an empirical analysis based on a quantitative research methodology, with a sample of 569 potential entrepreneurs from the Portuguese National Young Entrepreneurs Association (ANJE).

We have concluded that 69% of the respondentes did not create any kind of organization, and that of these 85.2% don't do it alleging normative and regulatory barriers. These conclusions are significantly distinct depending on the greater or lesser involvement of the individual in the process, as well as how easy it is to access to financial resources.

Keywords – entrepreneurial intention, entrepreneurial action, regulatory and legislative barriers, entrepreneurial intention-action gap.

INTRODUÇÃO

Na literatura demonstra-se a relação entre o indivíduo empreendedor, a intenção empreendedora e a ação empreendedora [39] [56], tendo [20] concluído que o comportamento dos indivíduos que efetivamente iniciam uma nova organização é diferente do comportamento daqueles que falham a sua concretização. Para [21] enquanto a intenção empreendedora orienta a direção das ações concretas a desenvolver, a ação empreendedora deve ser capaz de apreender e ultrapassar as lacunas identificadas – mercado, tecnologia, organização e capital –, das quais vai resultar a nova organização. O trabalho de [20] centrou-se neste debate, partindo de três questões fundamentais: (1) quais são as atividades iniciadas no processo de criação de uma nova organização?; (2) quantas são e, em particular, quantas são as que se iniciam na fase formativa de preparação do início do processo?; e (3) durante que período de tempo, isto é, quando é que se iniciam e quando é que se concluem? Tendo os autores concluído que o comportamento dos indivíduos que efetivamente iniciam uma nova organização é diferente do comportamento daqueles que falham a sua concretização.

I. REVISÃO DA LITERATURA E DERIVAÇÃO DE HIPÓTESES

Diferentes trabalhos académicos e institucionais abordam a problemática relativa à classificação, definição e caraterização das barreiras que se interpõem entre a intenção empreendedora e a ação empreendedora, mas pela sua relevância e sistematicidade destaca-se o "*Barriers to Entrepreneurship and Business Creation*", de [63], e no qual as barreiras se classificam em três grupos: normativo-regulamentares (ou normativas e regulamentares); socioculturais e económico-financeiras. Tal como, entre outros, [50] [47] [71] [75] esta é a classificação adotada no presente estudo. O foco do presente estudo são as barreiras económico-financeiras.

As barreiras económico-financeiras subdividem-se em económicas e financeiras. As primeiras decorrem do desenvolvimento operacional de uma nova organização e englobam as envolventes externas e internas que a

condicionam, bem como, os recursos e capacidades estratégicas dos seus promotores, tendendo a desvanecerem-se com o processo de concretização [75]. As segundas decorrem dos processos de financiamento de novas organizações, quer na fase inicial, *start-up capital* ou capital semente, quer no financiamento a médio e longo prazo [25] [47] [73]. Para [49] a realização de investimentos financeiros, no processo de criação de uma nova organização é o Ponto de não Retorno. Decorrente de toda a argumentação, pode-se formular as últimas hipóteses de investigação:

H1. A maior disponibilidade de recursos financeiros individuais potência a criação de uma nova organização.

H2. A maior facilidade de acesso a recursos financeiros potência a criação de uma nova organização.

II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A. Amostra

A partir dos registos da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), considerou-se os 569 inscritos em todos os programas de Empreendedorismo e Criação de Empresas, promovidos pela associação de *per si*, em parceria com outras entidades tais como o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e diferentes instituições bancárias e financeiras. Pela estreita ligação desenvolvida, foram também incluídos todos os participantes no programa Jovens Empresários de Elevado Potencial (JEEP), ainda que nem todos eles estivessem incluídos na base de dados da ANJE[1]. Seguindo um conjunto de questões previamente definidas e pela ordem definida, todas as questões foram colocadas de forma sistemática e consistente a cada um dos participantes. Na tabela seguinte, apresenta-se a caraterização da amostra recolhida.

Tabela 1 - Caraterização da amostra

Universo de análise – Potenciais Empreendedores ANJE
Tipo de amostragem - amostra não probabilística e de conveniência
Dimensão da população – 569 elementos
Dimensão da população do 1º Grupo – 254 elementos (44.64% do Total)
Dimensão da população do 2º Grupo – 315 elementos (55.36% do Total)
Dimensão total da amostra – 323 observações
Dimensão da amostra do 1º Grupo – 136 observações
Dimensão da amostra do 2º Grupo – 187 observações
Taxa de resposta – 56.77%
Taxa de resposta do 1º Grupo – 53.54%
Taxa de resposta do 2º Grupo – 59.37%

Fonte: Elaboração própria.

Do ponto de vista técnico, a amostra resulta de uma técnica de amostragem conveniente, sendo garantida a aleatoriedade estrita, mas condicionada pela não aleatoriedade subjacente à técnica de amostragem referida [59].

B) Instrumento e medida das variáveis

Partindo de [63], procedeu-se à realização de entrevista telefónica semiestruturada aleatória a 30 indivíduos de cada um dos grupos, com vista à construção do inquérito por questionário. Aos entrevistadores foi dada total liberdade de expressão, para conseguir a verdadeira resposta a cada uma das questões. Para além disso, fez-se respeitar os princípios fundamentais que garantem "*a validade, a confiança e o compromisso empenhado do entrevistado*" [22, p. 170]. Ou seja, em primeiro lugar estabeleceu-se um vínculo comprovável de legitimidade que, obrigatoriamente funcionasse nos dois sentidos. Em seguida, assegurou-se que se realçava a importância na participação da entrevista como algo de essencial para a concretização do trabalho. Finalmente, registou-se os dados materialmente relevantes [12]. A triangulação metodológica foi assegurada através da utilização de distintos métodos, contemplando-se a triangulação de dados, do investigador, teórica e disciplinar [24] [46].

Tabela 2 - Escalas de medida das variáveis do questionário

Variáveis	**Escala**
Grupo	0 – Grupo 1 1 – Grupo 2
Criação da organização	0 – Não abriu 1 – Abriu
Barreira	0 – Abriu 1 – Normas e regulamentos 2 – Capital 3 – Pessoais
Financiamento	0 – Não abriu 1 – Capitais próprios 2 – Capitais próprios + Apoios do Estado 3 – Capitais próprios + Banca 4 – Capitais próprios + Apoios do Estado + Banca
Apoio bancário	0 – Não existe 1 – Existe

Fonte: Elaborado a partir de Martins et al. (2004).

Do referido resultou assim um questionário composto por seis questões fechadas (tabela 2). Segundo [30], as questões fechadas, por um lado, proporcionam informações padrão que permitem o seu tratamento estatístico e, por outro, facilitam a resposta ao inquirido que apresenta dificuldades de expressão.

Os dados são expressos numa escala nominal e cada um deles foi identificado pela atribuição de um nome que designa uma classe. As classes definidas são exaustivas, mutuamente exclusivas e não ordenáveis e, entre elas, não existe (nem se pode estabelecer) qualquer relação de ordem [59].

C) Operacionalização e recolha de dados

O instrumento utilizado foi o inquérito por questionário, dado este método de recolha de dados ser dos mais adequados para este tipo de pesquisa [78], uma vez que há a necessidade de interrogar um grande número de pessoas e existe um problema de representatividade [17].

A recolha de dados ocorreu ao longo de três períodos: 1º período – de abril a maio de 2009, 2º período – de abril a maio de 2012 e 3º período – de abril a maio de 2015. Tal deveu-se à

[1] O programa JEEP foi criado no âmbito do Gabinete de Estudos do Banco Português do Atlântico. De 1985 a 1989 foi organizado pelo Conselho Gestão e Investimentos, SA; de 1991 a 1996 pela Espaço Atlântico e pela ANJE e, finalmente, de 2001 a 2004 pela ANJE.

necessidade de garantir um acompanhamento periódico que possibilitasse desenvolver o trabalho de acordo com uma abordagem comparativa de grupos (*Comparative Group Approach*), enquanto método capaz de permitir a concretização de uma análise estatística separada por grupos, com a vantagem desta fornecer um contexto para a compreensão dos resultados [19].

Do ponto de vista operacional, o período em análise, compreendendo uma serie temporal de 22 anos, está compreendido entre 1985, data da primeira edição do JEEP e 2006, data de conclusão da última edição do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação de Empresas (PAECE) e porque a partir de 2006, com a constituição da Academia dos Empreendedores, alterou-se o modelo de abordagem à promoção e desenvolvimento do Empreendedorismo e Criação de Empresas.

As diferenças que se encontram definidas nos regulamentos de acesso dos diferentes programas, aconselham-nos a considerar que a população está naturalmente dividida dois grupos homogéneos [59]. De acordo com o autor, trata-se de uma amostra estratificada que se passa a explicar.

O 1º Grupo inclui os participantes do programa JEEP e do programa PAECE que na ANJE o substitui. De acordo com os respetivos Regulamentos de Acesso, nos quais estão definidas as condições de elegibilidade, os candidatos obrigatoriamente já tinham um projeto fundamentado e estruturado de criação de uma organização. O 2º Grupo inclui os participantes que não tendo um projeto definido manifestavam Intenção Empreendedora. Inclui, portanto, os participantes de todos os outros programas.

III. RESULTADOS

A avaliação da consistência interna das medidas das variáveis da amostra foi efetuada com recurso ao cálculo do *Alfa de Cronbach* e apresenta valores acima de 0.8 (tabela 3), isto é, bom em termos dos valores de referência e apesar de neste estudo "*o alfa de Cronbach fornecer uma sub-estimativa da verdadeira fiabilidade da medida porque os itens da escala são heterogéneos, são dicotómicos ou definem estruturas multi-fatoriais*" [60, p. 27].

Como método estatístico de estimação, utilizou-se o *Chi-square Automatic Indentificator Detector* (CHAID) que nos permitiu a análise do relacionamento das variáveis categóricas desdobradas em árvore de decisão [67], ou seja, calculamos a probabilidade de uma observação específica pertencer a um determinado grupo, sendo que, o grupo estava definido *à priori*, em função dos critérios de classificação anteriormente expressos e tendo em conta os procedimentos de aplicabilidade definidos por [57] e [58]. Nas figuras seguintes apresentam-se os resultados computados.

Figura 1 - Diagrama CHAID novas organizações criadas por Grupo

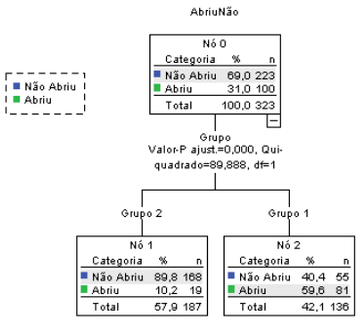


Figura 2 - Diagrama CHAID principais barreiras por Grupo

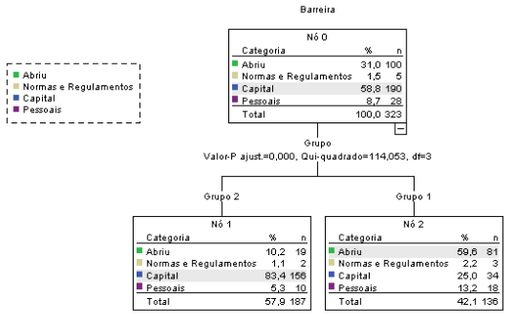


Figura 3 - Diagrama CHAID principais barreiras por Grupo e por facilidades de apoio bancário

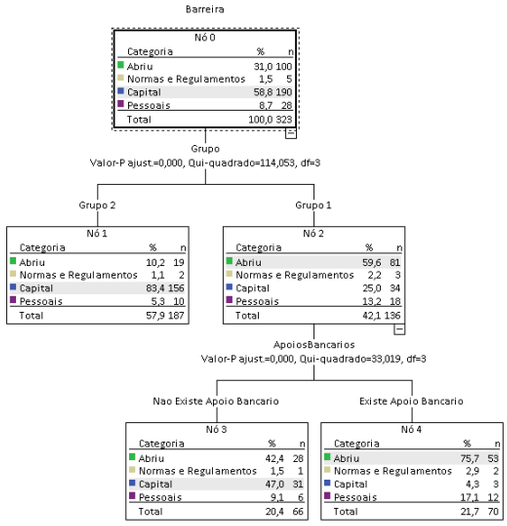


Figura 4 - Diagrama CHAID facilidades de apoio bancário por Grupo

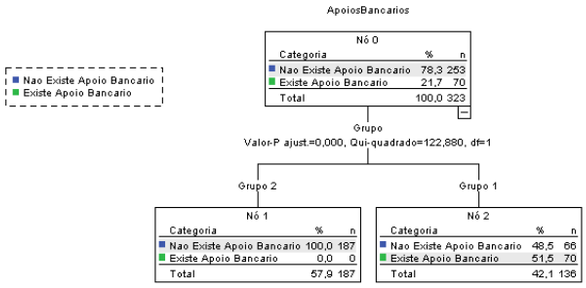


Figura 5 - Diagrama CHAID novas organizações criadas por Grupo considerando apenas as observações relativas ao período em que não existe facilidade de acesso a apoio bancário

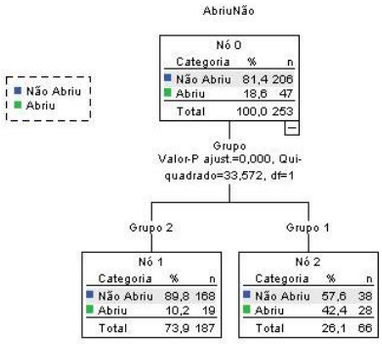
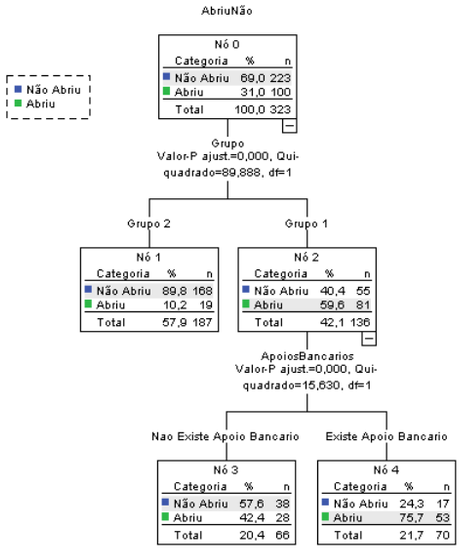


Figura 6 - Diagrama CHAID de acordo com o ato de se ter criado ou não uma nova organização, por Grupo e por facilidades de apoio bancário



IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados obtidos suportam as hipóteses formuladas, como de seguida se explica. Faz-se uma primeira chamada de atenção relativamente aos valores obtidos nos diagramas CHAID, que na maioria das situações são idênticos aos valores obtidos por análise descritiva, o que decorre de ajustamentos estatisticamente muito significativos [57]. Os resultados do teste de independência do Qui-Quadrado, apresentam evidência estatística suficiente, para que, com um nível de confiança de 99.9%, se possa afirmar que o 1º Grupo é distinto do 2º Grupo para todas as variáveis, justificando-se portanto a partição amostral realizada.

De acordo com os valores estatísticos obtidos (χ^2>30; p<0.001), pode-se concluir que 31.0% dos potenciais empreendedores com intenção empreendedora expressa *Criaram* uma organização e 69.0% *Não Criaram* (figura 1). Estes resultados são substancialmente diferentes por grupo. No 1º Grupo 59.6% *Criaram* uma organização e 40.4% *Não Criaram*, no 2º Grupo 10.2% *Criaram* uma organização e 89.8% *Não Criaram*, ou seja, o efeito das barreiras é muito mais acentuado no 2º Grupo. Os indivíduos do 1º Grupo criaram mais organizações do que os do 2º Grupo. Conclusão que é reconfirmada pelos resultados obtidos quando apenas se consideram as observações relativas ao período em que não existiam facilidades de acesso a apoio bancário (figura 5), corroborando o referido por vários autores [20] [31] [55] [83].

A figura 3 mostra que a principal barreira que se interpõe entre a intenção e a ação empreendedora é a barreira associada ao capital (58.8%). Resultado que está em linha com [25] e [73] Rotefoss e Kolvereid (2005), segundo os quais, se discrimina não só a disponibilidade de recursos financeiros, como também a disponibilidade de acesso a esses mesmos recursos. Se se considerar a estratificação por grupos a conclusão mantém-se, mas acentua-se o efeito no 2º Grupo (83.4%) relativamente ao 1º Grupo (25.0%), conforme mostra a figura 2.

Relativamente à variável recursos financeiros é de salientar o resultado relativo às formas de financiamento (correlação de 0.672) sobretudo para as observações em que, não existindo facilidades de acesso a apoio bancário, 100% dos inquiridos que Criaram uma organização afirmarem que não a Criavam se não dispusessem do capital necessário à sua criação (figura 4), resultado independente do grupo a que pertenciam e em linha com os resultados de [47]. Estatisticamente corresponde a um ajustamento perfeito que suporta a hipótese 1, ou seja, a maior disponibilidade de recursos financeiros individuais potência a criação de uma nova organização [75], o que, nas palavras de [83], significaria que não dispondo de recursos financeiros uma intenção válida não seria concretizada.

Ainda relativamente à barreira associada ao capital é salientar a relação obtida nos nós 3 e 4 (figura 6), e que nos permite desde já verificar que a existência de facilidades de acesso a apoio bancário potencia a criação de novas organizações: 75.7% contra 42.4% dos indivíduos pertencentes ao 1º Grupo. A computação para os indivíduos pertencentes ao 2º Grupo não é possível porque não existem observações. Mas mais importante é verificar que a facilidade de acesso a apoio bancário altera a ordem das barreiras. Isto é, existindo esta facilidade a principal barreira que se interpõe entre a intenção empreendedora e a ação empreendedora é a associada às razões pessoais (17.1%), seguida da barreira associada ao capital (4.3%) (figura 3). A barreira associada às normas e regulamentos permanece

praticamente irrelevante. O que estatisticamente suporta a dedução que emerge da revisão da literatura, ou seja, se a principal barreira está associada ao capital, então é de esperar que existindo facilidade na obtenção de capital, a barreira perca importância. O que pode ser confirmando pela análise da figura 4, onde se demonstra a influência que a variável facilidades de acesso a apoio bancário exerce sobre o ato de Criar ou Não Criar a organização, relativamente aos grupos em estudo. A hipótese 2 é por estas razões suportada, isto é, a maior facilidade (disponibilidade) de acesso a recursos financeiros, potência a criação de novas organizações (figura 3) [25] [73] [75].

Uma referência aos resultados obtidos para a variável Criação de novas organizações. Os valores relativos ao Grupo 2 (10.16%) não contradizem os estudos realizados para o contexto português. No relatório do [38] podemos verificar que "*Portugal em 2012 registou uma Taxa TEA de 7,7%, o que significa que, no País, existem entre 7 e 8 empreendedores early-stage (indivíduos envolvidos em startups ou na gestão de novos negócios) por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado representa um aumento marginal em relação a 2011, ano em que o valor registado da TEA foi de 7,5%.*" (p. 14). Pelo contrário, o Grupo 1 apresenta um valor de variável Criação de novas organizações de 59.56%.

[25] salientam a importância da noção de relevância defendendo que devem ser desenvolvidas atividades relevantes, o que fundamenta a distinção de [39] entre planos de negócio e planos de ação. Enquanto o primeiro é um documento onde se descreve e demonstra o como e o porquê da viabilidade do negócio [45] [48], o segundo corresponde a formulações que especificam as diferentes etapas e procedimentos operacionais que tornam possível a concretização do objetivo [39].

Os resultados e conclusões apresentados estão na mesma linha de raciocínio de [31], quando demonstra que uma aprendizagem fundamentada na ação (*learn-by-doing*) aumenta a probabilidade de criar uma nova organização. [49], demonstram que os formandos que mais ativamente desenvolvem atividades relacionadas com o processo empreendedor, maior probabilidade têm de efetivamente criar uma nova organização. Alguns autores [20] [55] [83] demonstram ainda, que os indivíduos que concluem o processo formativo de *start-up*, em geral, avançam mais (criam a organização) do que aqueles que permanecem na fase formal e exploratória, o que, também, está de acordo com todos os modelos que descrevem os comportamentos de passagem da intenção empreendedora à ação empreendedora e particularmente com o Modelo de *Rubicon*.

Do ponto de vista teórico a principal e mais relevante implicação deste estudo está na necessidade de detalhar fundamentar empiricamente as consequências Económico-Sociais de não se concretizarem Intenções Empreendedoras válidas. Por outro lado, a implicação prática a destacar reside na necessidade de se encontrar formas de financiamento que possibilitem que uma Intenção válida seja concretizada.

REFERÊNCIAS

[1] Abbott, A. (2001). *On the concept of turning point*. In A. Abbott (Ed.), Time matters: On theory and method. University of Chicago Press, Chicago. Cap. 8, 240-260.

[2] Achtziger, A., & Gollwitzer, P.M. (2007). *Motivation and volition during the course of action*. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen (Eds.), Motivation and Action. Cambridge University Press, New York, 1ª Ed. 202-226, 2007; 2ª Ed. 2008, 272-295.

[3] Audretsch, D. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. Institute for Development Strategies, Indiana University, mimeo, July. (D. Audretsch, 2003, *Entrepreneurship: A survey of the literature*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities).

[4] Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship Research. *Management Decision*, *50*(5), 755-764.

[5] Bagozzi, R. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social Psychology Quarterly*, *55*(2), 178-204.

[6] Bagozzi, R.P., & Warshaw, P.R. (1990). Trying to consume. *Journal of Consumer Research, 17(2),* 127-140.

[7] Bagozzi, R.P., Baumgartner, J., & Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology, 10(1),* 35-62.

[8] Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

[9] Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 1-26.

[10] Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, *1*(2), 164-180.

[11] Barr, S.H., Baker, T.E., Markham, S.K., & Kingon, A.I. (2009). Bridging the valley of death: Lessons learned from 14 years of commercialization of technology education. *Academy of Management Learning & Education*, *8*(3), 370-388.

[12] Berg, B. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. (7th ed.). Allyn & Bacon Publications, Pearson Education Company, Massachusetts.

[13] Bird, B., & Schjoedt, L. (2009). *Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research*. In A. Carsrud & M. Brännback (Eds.), Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box. Heidelberg, Springer, 327-358.

[14] Brandtstädter, J. (2009). Goal pursuit and goal adjustment: Self-regulation and intentional self-development in changing developmental contexts. *Advances in Life Course Research, 14*(1), 52-62.

[15] Brännback, M., Carsrud, A., Kickul, J., Krueger, N., & Elfving, J. (2007). "*Trying" to Be an Entrepreneur*? *A Goal-Specific Challenge to the Intentions Model*," Babson College Entrepreneurship Research Conference, Madrid, Spain, June, 1-16.

[16] Bryman, A. & Cramer, D. (2005). Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 12 & 13: A Guide for Social, Scientists. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

[17] Campenhoudt, L.V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais.* Lisboa: Gradiva Publicações.

[18] Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., & Carland, J.A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, *9*(2), 354-359.

[19] Carter, D. F., & Hurtado, S. (2007). Bridging key research dilemmas: Quantitative research using a critical eye. *New Directions for Institutional Research*, 2007(133), 25-35.

[20] Carter, N.M., Gartner, W.B., & Reynolds, P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, *11*(3), 151-166.

[21] Cha, M.S., & Bae, Z.T. (2010). The entrepreneurial journey: From entrepreneurial intent to opportunity realization. *The Journal of High Technology Management Research*, *21*(1), 31-42.

[22] Creswell, J. (2009). Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications, London, 3ª Edição.

[23] Curtain, R. (2000). *Towards a Youth Employment Strategy*. Report to the United Nations on Youth Employment. New York.

[24] Denzin, N. K. (1978). Sociological Methods: A Source Book (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

[25] Edelman, L.F., Manolova, T.S., & Brush, C.G. (2008). Entrepreneurship education: Correspondence between practices of nascent entrepreneurs and textbook prescriptions for success. *Academy of Management Learning & Education*, *7*(1), 56-70.

[26] Elfving, J. (2008). Contextualizing entrepreneurial intentions: a multiple case study on entrepreneurial cognition and perception. Åbo Akademi University Press, 2008.

[27] Elfving, J., Brännback, M., & Carsrud, A. (2009). *Toward a contextual model of entrepreneurial intentions*. In A. Carsrud & M. Brännback, (Eds.), Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box, Springer New York, 23-33.

[28] Fiet, J.O. (2001a). The pedagogical side of entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing*, *16*(2), 101-117.

[29] Fiet, J.O. (2001b). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *16*(1), 1-24.

[30] Fink, A. (1995). *The survey kit*. Thousand Oaks: Sage Publications.

[31] Frese, M. (2009). Toward a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. Now Publishers Inc., Delft.

[32] Frese, M., Bausch, A., Schmidt, P., Rauch, A., & Kabst, R. (2012). Evidence-based entrepreneurship: Cumulative science, action principles, and bridging the gap between science and practice. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, *8*(1), 1-62.

[33] Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, *10*(4), 696-706.

[34] Gartner, W.B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *13*(4), 47-68.

[35] GEM (2004). *Projecto GEM Portugal 2004*. Nova Forum & Sociedade Portuguesa de Inovação.

[36] GEM (2007). *Projecto GEM Portugal 2007*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento & Banco Espirito Santo.

[37] GEM (2012). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa & Sociedade Portuguesa de Inovação Ventures.

[38] GEM (2013). 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal. Sociedade Portuguesa de Inovação, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação & Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.

[39] Gielnik, M. M., Barabas, S., Frese, M., Namatovu-Dawa, R., Scholz, F., Metzger, J., & Walter, T. (2014). A temporal analysis of how entrepreneurial goal intentions, positive fantasies, and action planning affect starting a new venture and when the effects wear off. *Journal of Business Venturing*, *29*(6), 755-772.

[40] Gielnik, M.M., Frese, M., Kahara-Kawuki, A., Katono, I.W., Kyejjusa, S., Munene, J., Ngoma, M., Namatovu-Dawa, R., Nansubuga, F., Orobia, L., Oyugi, J., Sejjaaka, S., Sserwanga, A.,Walter, T., Bischoff, K.M., & Dlugosch, T.J. (2015). Action and Action-Regulation in Entrepreneurship: Evaluating a Student Training for Promoting Entrepreneurship. *Academy of Management Learning & Education, 14(1)*, 69-94.

[41] Gollwitzer, P.M., & Brandstätter, V. (1997) Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(1), 186-199.

[42] Gollwitzer, P.M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, *38*, 69-119.

[43] Heckhausen, H., & Gollwitzer, P.M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational and volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, *11*(2), 101-120.

[44] Heckhausen, J. (2007). The motivation-volition divide and its resolution in action-phase models of developmental regulation. Research in Human Development, 4(3-4), 163-180.

[45] Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, *30*(1), 29-48.

[46] Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning. In N., K., Denzin, & Y., S. Lincoln, (Ed.). Handbook of Qualitative Research. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

[47] Kew, J., Herrington, M., Litovsky, Y., & Gale, H. (2013). Generation entrepreneur? The state of global youth entrepreneurship. *Youth Business International and Global Entrepreneurship Monitor, Newcastle*.

[48] Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing, 24*, 27-45

[49] Kessler, A., & Frank, H. (2009). Nascent entrepreneurship in a longitudinal perspective. The impact of person, environment, resources and the founding process on the decision to start business activities. *International Small Business Journal*, *27*(6), 720-742.

[50] Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, *82*(3), 591-629.

[51] Klyver, K., & Schøtt, T. (2011). How social network structure shapes entrepreneurial intentions. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 1*(1), 3-19.

[52] Krueger, N.F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, *24*(3), 5-23.

[53] Krueger, N.F. (2009). *Entrepreneurial Intentions are Dead: Long Live Entrepreneurial Intentions*. In Carsrud, A., & Brännback, M. (Eds.), Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box. Springer New York, 51-72.

[54] Krueger, N.F, Reilly, M.D., & Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing, 15*(5), 411-432.

[55] Lichtenstein, B.B., Carter, N.M., Dooley, K.J., & Gartner, W.B. (2007). Complexity dynamics of nascent entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *22*(2), 236-261.

[56] Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *11*(4), 907-933.

[57] Magidson, J. (2005). *SI-CHAID 4.0 User's Guide*. Belmont, Massachusetts: Statistical Innovations Inc.

[58] Magidson, J., Vermunt, J. (2005). *An Extension of the CHAID Tree-based Segmentation Algorithm to Multiple Dependent Variables.* In C. Weils & W. Gaul, (Eds.), Classification – The Ubiquitous Challange, Springer Berlin, 176-183.

[59] Marôco, J. (2007). *Análise Estatística*. Edições Sílabo, Lisboa, 3ª Edição.

[60] Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia, 4(1)*, 65-90.

[61] Martin, A. (1982). *Additional aspects of entrepreneurial history*. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 15-19.

[62] Martin, B., McNally, J., & Kay, M. (2013). Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes. *Journal of Business Venturing, 28(2)*, 211-224.

[63] Martins, S., Couchi, C., Parat, L., Federico, C., Doneddu, R., & Salmon, M. (2004). *Barriers entrepreneurship and business creation*. European Entrepreneurship Cooperation, Project nº EEC/Act04/02, European Social Fund.

[64] Monteiro, A. P. (2013). Orientação empreendedora: a influência dos recursos e capacidades empresariais no desempenho das exportações. Doutoramento em Marketing e Estratégia. Braga: Universidade do Minho.

[65] Neck, H.M., & Greene, P.G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, *49*(1), 55-70.

[66] OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2001). *Putting the Young in Business: Policy Challenges for Youth Entrepreneurship*. The LEED Programme, Territorial Development Division, Paris.

[67] Perreault, W., & Barksdale, H. (1980). A Model-Free Approach for Analysis of Complex Contingency Data in Survey Research. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 503-515.

[68] Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa. 5ª Edição Revista e Aumentada.

[69] Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(2), 297-311.

[70] Rasmussen, E.A., & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185-194.

[71] Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation Into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior. *Academy of Management Learning & Education, 14(2),* 187-204.

[72] Robertson, M., Collins, A., Medeira, N., & Slater, J. (2003). Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs. *Education+ Training*, *45*(6), 308-316.

[73] Rotefoss, B., & Kolvereid, L. (2005). Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process. *Entrepreneurship & Regional Development*, *17*(2), 109-127.

[74] Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(2), 291-332.

[75] Schoof, U. (2006). Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people (No. 388157). International Labour Organization.

[76] Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The Social Dimensions of Entrepreneurship*. In C. A. Kent, D. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of Entrepreneurship, Cap. 4, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 72-90.

[77] Shook, C.L., Priem, R.L., & McGee, J.E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis. *Journal of Management*, *29*(3), 379-399.

[78] Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: a review of the research in the literatures between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, *10*(4), 343-374.

[79] Thompson, E.R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 669-694.

[80] Townsend, D. M., Busenitz, L. W., & Arthurs, J. D. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, *25*(2), 192-202.

[81] Turcan, R.V. (2011). *De-internationalization: A conceptualization*. Paper presented at AIB-UK & Ireland Chapter Conference on 'International Business: New challenges, new forms, new practices', Edinburgh, United Kingdom.

[82] Turcan, R.V. (2013). The philosophy of turning points: A case of de-internationalization. *Advances in International Management*, *26*, 219-235.

[83] van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2015). From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action-related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing*, *30*(5), 655-673.

[84] Zhao, H., Hills, G.E., & Siebert, S.E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1265-1272.

Planeamento do Processo de Internacionalização

Ana Carolina Almeida
Politécnico do Porto, ISCAP
Porto, Portugal
carolinaribeiro95@hotmail.com

Orlando Lima Rua
Politécnico do Porto, ISCAP/CEOS.PP
APNOR/UNIAG
Porto, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

***Resumo*—A internacionalização assume no contexto atual uma grande importância para as empresas, apresentando-se como tema central em vários estudos, nos quais este é analisado desde as mais diversas perspetivas.**
Deste modo, e devido a diversos fatores de origem interna e externa, as empresas optam por operar em vários mercados, para além do doméstico, procurando expandir a sua atividade internacionalmente. Escolhem assim o mercado de destino mais indicado, bem como a forma de entrada tendo, neste âmbito, ao seu dispor um conjunto de opções, de acordo com as suas caraterísticas e as do ambiente em que irão atuar. Neste contexto, a presente comunicação tem por objetivo explicar as diferentes etapas do planeamento do processo de internacionalização.
***Palavras-chave: processo de internacionalização, planeamento*.**
***Abstract*—In today's scenario, international expansion is of great importance to companies, being the main subject of a number of studies, in which it is looked at through different perspectives.**
Therefore, and due to several internal and external factors, companies choose to conduct business in various markets, besides the domestic one, seeking to expand their activities internationally. Thus, they select the most adequate foreign market as well as the entry mode, having, in this regard, a number of options available, depending on their characteristics and those of the environment they will operate in. In this sense, this communication aims to explain the different stages of the internationalization's process planning.
Keywords: internationalization's process, planning.

I. Introdução

O processo de internacionalização das empresas tem sido um tema amplamente estudado na literatura, pelo que diversos autores foram sugerindo diferentes conceitos ao longo dos anos. Neste sentido, se [23] veem a internacionalização como um processo de crescente envolvimento nas operações internacionais, [3] preferem um conceito mais abrangente, considerando que a internacionalização das empresas consiste no processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) à envolvente internacional.

Por sua vez, [2] defendem que a internacionalização é um principio geral que explica onde se encontram as fronteiras de uma organização, em termos geográficos, de produto e culturais.

As empresas optam por enveredar por novos mercados e expandir-se internacionalmente devido a vários motivos.
Neste contexto, o tamanho limitado do mercado doméstico pode surgir como um catalisador, sendo a expansão para mercados externos uma forma de crescer e de tirar um maior proveito da vantagem competitiva e capacidade produtiva, assim como de obter economias de escala [10] [19]. Ainda relacionado com o mercado doméstico há a questão do aumento da concorrência estrangeira, potenciado por uma diminuição das barreiras ao comércio internacional e pelo desenvolvimento tecnológico, que poderá levar as empresas nacionais a internacionalizarem-se [1].
A nível relacional, a expansão para mercados externos pode também surgir como uma forma de acompanhar clientes domésticos que se expandem para novos países, atuando assim a empresa como fornecedora tanto a nível nacional como internacional, e como forma de responder aos movimentos da concorrência. Deste modo, a organização pode obrigar concorrentes a recuar no seu mercado doméstico, fazendo-lhes face nos mercados externos [19].

Outro fator que poderá motivar as empresas a expandirem-se internacionalmente consiste no seu desejo de aceder a novos conhecimentos, competências e tecnologia, bem como de reduzir custos de produção através, por exemplo, do acesso a mão-de-obra e matérias-primas mais baratas [10] [19].

Por fim, aspetos como os incentivos governamentais, as caraterísticas dos gestores, nomeadamente a sua mentalidade global e a experiência anterior, e o desejo de reduzir o risco, através da diversificação de mercados e, consequentemente, da maior independência face ao mercado doméstico, poderão igualmente assumir-se como motivações para a expansão

internacional das empresas [12] [8], sendo, portanto, essencial a concretização do planeamento do processo de internacionalização [7].

II. Planeamento do Processo de Internacionalização

O planeamento de um processo de internacionalização implica diversas etapas. Neste sentido, é necessário inicialmente analisar potenciais mercados e proceder à seleção do mais adequado, escolher segmentos-alvo e tomar decisões relativamente ao *marketing-mix*, nomeadamente no que se refere à opção entre homogeneização ou personalização. Posteriormente, é necessário proceder à delineação de um plano de marketing para cada mercado externo selecionado, devendo-se em seguida colocá-lo em prática e monitorizá-lo, de forma a garantir o sucesso da sua implementação [7].

Em seguida, apresenta-se uma descrição de cada uma das fases do planeamento, com especial enfâse nas que apresentam particularidades associadas à internacionalização: a avaliação e seleção de mercados externos e a análise do *marketing-mix*.

Figura 1: Planeamento do processo de internacionalização

Fonte: Adaptado de [7, p. 341].

A) Avaliação e seleção de mercados

Na expansão internacional, a análise assume um papel central. Desta forma, para selecionar um mercado externo, é necessário realizar inicialmente uma análise interna, na qual se identifiquem elementos como os objetivos, recursos, capacidades e limitações da empresa. Posteriormente, e com base nesta análise da organização, devem-se estabelecer critérios através dos quais seja possível avaliar cada mercado potencial [7]. O tamanho e a taxa de crescimento do mercado, a distância física, o nível de estabilidade política e a estrutura concorrencial são alguns dos exemplos de critérios utilizados na seleção de mercados [7] [17].

Para além de uma análise interna, é fundamental realizar também, após a definição de critérios, uma análise externa. Esta deve focar-se não só nas caraterísticas dos mercados externos, mas também nas do mercado nacional, de modo a ser possível comparar o entorno doméstico com o estrangeiro, o que irá permitir, por exemplo, perceber se e em que medida é necessário adaptar o *marketing-mix*. Na análise externa, deve haver um enfoque em aspetos como a concorrência, os canais de distribuição, a cultura ou ainda o ambiente económico e político. Neste contexto, o risco assume um papel predominante, nomeadamente os riscos políticos e económicos. Estes são, para [16], aqueles que maior impacto têm sobre a decisão de entrar num determinado mercado externo, uma vez que o tornam mais ou menos atrativo, na medida em que indicam a probabilidade de forças políticas e económicas, respetivamente, darem origem a mudanças nefastas para o negócio da empresa. [19] inclui nos riscos políticos aspetos como ameaças terroristas, a intervenção do Estado na economia e a instabilidade política, enquanto que nos económicos e financeiros engloba, por exemplo, a política fiscal e laboral e as taxas de câmbio.

Para além dos aspetos políticos e económico, [16] referem ainda a cultura como outro elemento gerador de incerteza, pelo que uma empresa, ao avaliar um determinado mercado, tenderá a ter também em consideração a forma como as diferenças culturais poderão afetar o seu negócio.
Após a análise externa, a empresa será capaz, através da comparação dos critérios escolhidos com as caraterísticas dos mercados, de eliminar aqueles que não demonstram potencial e escolher aquele que considera mais adequado [7].

B) Escolha de segmentos-alvo

Após a escolha do mercado externo para o qual a empresa se pretende expandir, é importante selecionar os segmentos-alvo a satisfazer. Neste sentido, as empresas nem sempre podem proporcionar a mesma oferta a todos os consumidores de um mercado, sobretudo se se tratar de um mercado amplo e diversificado, pelo que procuram assim dividi-lo em segmentos. Um segmento de mercado consiste num conjunto de consumidores que apresentam necessidades e desejos semelhantes, podendo ser delimitado de diferentes modos [11]. Desta forma, a empresa pode dividir o mercado realizando uma segmentação geográfica, ou seja, recorrendo a variáveis como a região, o país ou a densidade populacional, ou ainda efetuando uma segmentação demográfica. Neste caso, a empresa divide os consumidores tendo em conta a sua idade, sexo, dimensão do agregado familiar, ou por exemplo, o seu rendimento, ocupação profissional e etnicidade. Outra forma de agrupar consumidores consiste na segmentação psicográfica que, com base em critérios como os traços psicológicos, o estilo de vida e os valores, permite separar os indivíduos por diferentes grupos. Por fim, as empresas podem ainda segmentar o mercado recorrendo à segmentação comportamental, através da qual se identificam consumidores que apresentam caraterísticas semelhantes a nível dos benefícios procurados ao adquirir um produto ou serviço, da sua lealdade ou ainda da ocasião e frequência de consumo, havendo indivíduos que usufruem de determinados produtos ou serviços regularmente, enquanto que outros o fazem de forma mais esporádica [11].

C) Análise do marketing-mix

Aquando da expansão para os mercados externos, as empresas devem tomar várias decisões relativamente ao *marketing-mix* internacional, nomeadamente no que diz respeito ao produto, preço, distribuição e comunicação, sendo a questão da estandardização ou personalização um aspeto central.
Vários autores defendem a implementação de uma estratégia de marketing internacional estandardizada, argumentando que a

globalização tem vindo a uniformizar os gostos, preferências e necessidades dos consumidores e a homogeneizar os mercados a nível mundial, sendo por tanto possível implementar uma estratégia homogénea. Por outro lado, alguns investigadores defendem que, apesar de os efeitos da globalização terem vindo a ter um papel uniformizador, uma estratégia estandardizada nem sempre é ideal devido ao facto de continuarem a existir diferenças entre os consumidores e os mercados e a haver limitações nesses mesmos mercados que levam a que seja necessário adaptar a estratégia de marketing [20] [21] [22].

É assim necessário que a empresa analise as caraterísticas dos mercados externos e a partir daí decida por qual estratégia enveredar, sendo que cada uma apresenta as suas vantagens. Deste modo, se por um lado a estandardização torna mais simples o plano de marketing internacional, permite obter economias de escala e manter uma imagem de marca consistente a nível mundial, evitando assim confundir consumidores que viajam por vários mercados, por outro, a personalização permite ir de encontro às necessidades e preferências dos consumidores, contribuindo para um melhor desempenho da empresa. Neste contexto, alguns autores defendem a implementação de uma estratégia intermédia, em que estandardização e personalização coexistem. Desta forma, seria possível manter alguns elementos do *marketing-mix* uniformes nos mercados externos, mas haveria também lugar à adaptação, sempre que tal fosse necessário, podendo assim a empresa tirar proveito dos benefícios associados a ambas as estratégias [22].

Em seguida, apresenta-se uma análise detalhada dos vários elementos que compõem o *marketing-mix* e dos aspetos que a empresa deve ter em consideração a este respeito aquando da sua expansão internacional.

1. Produto

No que diz respeito ao produto, uma empresa pode adotar várias estratégias, nomeadamente a de extensão, através da qual se comercializa um produto estandardizado, sem adaptações, nos mercados externos. Este tipo de estratégia apresenta várias vantagens pois permite obter economias de escala e reduzir os custos de pesquisa e desenvolvimento, produção e comunicação, permitindo ainda uma mais rápida difusão e entrada do produto nos mercados externos [11] [20].

Por outro lado, a empresa pode optar também pela personalização, adaptando o produto aos gostos e necessidades locais, sendo que por vezes estas alterações se tornam necessárias devido a aspetos legais, económicos, tecnológicos ou inclusive climáticos. As alterações podem afetar as caraterísticas nucleares do produto, ou seja, o próprio produto em termos físicos e elementos como o *design*, a cor e o sabor, ou aspetos relacionados com a embalagem. Neste contexto, a lei local pode, por exemplo, requerer que as embalagens tenham tamanhos e formas específicos, que apresentem as unidades de medida utilizadas no mercado de comercialização ou que determinados elementos estejam disponíveis em várias línguas ou somente na língua nacional. Por outro lado, questões culturais ou climáticas podem também levar a alterações da embalagem, podendo ser necessário remover ou modificar determinados símbolos de forma a respeitar as crenças locais ou, por exemplo, alterar os materiais que compõem a embalagem, para que esta se torne resistente às condições ambientais. Para além das caraterísticas nucleares do produto e dos aspetos relacionados com a embalagem, as empresas devem também ter em consideração a componente de serviços, que inclui aspetos como a entrega, e a garantia, e que por vezes pode ser necessário alterar. Deste modo, a empresa poderá, por exemplo, ver-se obrigada a simplificar o manual de instruções do produto ou a incluir inclusive uma cassete de vídeo em países em que o nível de literacia é baixo, para que o consumidor possa facilmente compreender o seu funcionamento [7] [8] [11].

Por fim, [8] identificaram ainda uma terceira estratégia, designada de invenção de produto, que consiste em criar um artigo inteiramente novo, para que este se adapte integralmente às especificidades do mercado externo.

Associado ao produto, existe também a questão da marca. Neste âmbito, é por vezes necessário alterar alguns dos elementos da marca, como o nome e o *slogan*, devido ao facto de o modo como se pronunciam do ponto de vista fonético ou de como são traduzidos a nível semântico, não ser o mais adequado [11].

2. Preço

Uma empresa, ao definir o seu preço de venda, pode optar por diferentes estratégias, dependendo dos seus objetivos.

Uma das estratégias utilizadas ao fixar preços é a estratégia de desnatação, que consiste em atribuir inicialmente um preço relativamente elevado a um produto, e posteriormente baixá-lo à medida que este atravessa as várias fases do seu ciclo de vida. Esta estratégia é frequentemente adotada quando a empresa deseja obter um rápido retorno do investimento, maximizar lucros e também quando o produto comercializado apresenta caraterísticas diferenciadoras, estando dirigido a um segmento *premium*, disposto e capaz de o adquirir. Por outro lado, existe também a estratégia de penetração, através da qual a empresa fixa um preço relativamente baixo de modo a aumentar rapidamente a quota de mercado, a criar uma barreira de entrada a novos concorrentes ou, por exemplo, a estimular o crescimento do mercado, sendo tal visível em países em que se começa a observar uma classe média emergente. Contudo, para empresas que estão atualmente no início do seu processo de internacionalização, esta estratégia nem sempre é ideal pois desta costumam decorrer perdas durante um determinado período de tempo, às quais este tipo de organizações não tem geralmente capacidade para fazer face [7] [8].

Ao comercializar no mercado externo, uma empresa pode decidir fixar o mesmo preço praticado no mercado doméstico, adotando assim uma estratégia simples, mas indiferente às caraterísticas do mercado e aos custos adicionais que é necessário suportar, ou determinar o preço tendo por base o custo total unitário e a margem desejada. Deste modo, para determinar o preço calcula-se inicialmente o custo total unitário, incluindo custos adicionais associados, por exemplo, ao transporte e manuseamento dos produtos, à documentação necessária, às taxas alfandegárias e às margens de cada intermediário, e adiciona-se posteriormente uma margem de

lucro. Contudo, é necessário também ter em conta em simultâneo aspetos como as políticas governamentais, que podem, por exemplo, definir preços mínimos e máximos, a taxa de inflação e a ação dos concorrentes [7] [8].

3. Comunicação

No que se refere à comunicação, e tal como nos restantes elementos do *marketing-mix*, a escolha entre estandardizar ou personalizar encontra-se também no centro da discussão.

Desta forma, a empresa pode decidir manter nos mercados externos o mesmo material comunicacional utilizado no mercado nacional, devendo para tal assegurar-se de que a sua mensagem é compreendida nos diferentes contextos culturais, ou enveredar pela adaptação. Neste caso, a empresa altera alguns aspetos da sua comunicação, sendo esta opção comum se, por exemplo, o produto se dirigir a um segmento distinto no mercado externo ou se preencher necessidades diferentes neste mercado relativamente ao de origem, devendo assim a comunicação refletir a função diferente que o produto desempenha neste país [8]. Para além da escolha entre homogeneização e personalização, a empresa que se expande para os mercados externos deve também decidir que ferramentas de comunicação adotar, assumindo a publicidade, a promoção de vendas e a venda pessoal um grande destaque na literatura referente ao marketing internacional.

Neste âmbito, um dos elementos da estratégia de comunicação de uma empresa de maior predominância é a publicidade, discutindo-se neste âmbito se o ideal é alterar as campanhas publicitárias para cada região ou país ou enveredar por campanhas globais. Defensores da homogeneização argumentam, tal como a nível do produto, que o efeito globalizante tem vindo a uniformizar as preferências e gostos, desejando-se os mesmos produtos pelos mesmos motivos. Devem assim apresentar-se campanhas estandardizadas, que permitem obter significativas economias de escala, que contenham apenas mínimas alterações derivadas da tradução para uma língua adequada. Por outro lado, os defensores de uma abordagem localizada destacam a importância de adaptar a campanha publicitária ao contexto envolvente, sendo frequentemente necessário ajustá-la devido à cultura e à legislação local ou, por exemplo, devido ao facto de a notoriedade da marca não ser elevada nos mercados externos, o que poderá levar a que sejam efetuadas modificações ao material publicitário, de forma a educar o consumidor relativamente ao produto da empresa [8] [11] [14].

Para além da questão estandardização/adaptação, ao expandir-se para os mercados externos uma empresa deve ainda ter em consideração outros aspetos no que diz respeito à publicidade. Sendo assim, é necessário escolher entre criar as suas próprias campanhas publicitárias ou contratar uma empresa externa devendo-se, neste caso, optar entre uma organização com cobertura global ou apenas local, e decidir os tipos de meios publicitários a utilizar. Neste sentido, a empresa poderá ter à sua disposição um conjunto de meios, como por exemplo a rádio, a televisão, os jornais e os *outdoors*, devendo escolhê-los tendo em conta a sua disponibilidade e popularidade no mercado de destino [8].

As promoções de vendas consistem noutro elemento da estratégia de comunicação de uma empresa. Estas referem-se a atividades de marketing de curto prazo, dirigidas ao consumidor final ou retalhistas, e visam, por exemplo, motivar os canais de distribuição, complementar outros esforços promocionais ou levar à experimentação e à compra imediata. Descontos, brindes, amostras, concursos, assim como demonstrações e expositores no ponto de venda são alguns dos principais tipos de promoções de vendas. Contudo, no marketing internacional é necessário ter em consideração alguns aspetos em particular aquando da aplicação deste instrumento de comunicação, sobretudo no que diz respeito às leis vigentes nos mercados externos que podem proibir, por exemplo, a oferta de produtos grátis ou colocar restrições aos descontos concedidos [7].

Outra ferramenta de comunicação que as empresas têm a seu dispor consiste na venda pessoal, que se leva a cabo através do contato e estabelecimento de uma relação entre um representante da empresa e um potencial cliente. Nos mercados externos, uma decisão fundamental da empresa a este nível diz respeito à composição da força de vendas, podendo a empresa enviar um dos seus funcionários, conhecidos como expatriados, para trabalhar no mercado externo, recorrer a indivíduos locais ou inclusive contratar representantes de um país terceiro. Para tal, é necessário considerar os vários aspetos positivos e negativos associados a cada uma das opções [8].

Deste modo, um expatriado tem um maior conhecimento sobre a política da empresa e do produto ou serviço a comunicar, não tendo no entanto a sensibilidade cultural de um nativo, o que é fundamental na venda pessoal devido ao papel central que o contato direto com o consumidor assume nesta ferramenta de comunicação. Por outro lado, um individuo local, apesar do domínio cultural e de se assumir como uma opção mais económica por já residir no mercado externo e não ser necessário costear a sua deslocação e estabelecimento, não está familiarizado com a empresa, podendo a sua forma de trabalhar ser incompatível com a política e cultura organizacionais, sendo por tanto necessário proporcionar-lhe formação. Por fim, a contratação de um individuo oriundo de um país terceiro apresenta-se também como uma opção, apesar de pouco aprofundada na literatura. Esta ganha grande relevância se existir um candidato experiente em operações internacionais e com qualificações, sobretudo a nível de conhecimentos linguísticos e interculturais. Neste sentido, argumenta-se que estes profissionais tendem a ser transferidos dentro de uma região específica, ou seja, que são oriundos de países que em termos culturais, ou inclusive geográficos, são próximos do país onde a empresa pretende atuar, apresentando assim vantagens se a contratação de um individuo nativo não for possível [5] [8] [18].

Por fim, outra ferramenta de comunicação que ganha especial relevância na expansão para os mercados externos é a feira internacional. As feiras internacionais são eventos que se realizam durante um período de tempo específico e de forma periódica, através dos quais se encontram e interagem no mesmo local vários atores de uma determinada indústria, podendo as feiras ser dirigidas ao consumidor final ou ao comércio *business-to-business*. As empresas participam em

feiras devido a diversos motivos, nomeadamente para gerar vendas, apresentar produtos a clientes efetivos e potenciais, influenciadores de compra e meios-de-comunicação social, e reforçar a imagem de marca. Para além disso, as feiras são também uma importante forma de conhecer o mercado e as suas tendências. Deste modo, permitem obter informação sobre novos produtos e tecnologias, assim como sobre concorrentes e canais de distribuição, facilitando a realização de contratos e a expansão internacional das empresas, sobretudo as de pequena e média dimensão, apesar de o seu impacto nestas organizações ser pouco aprofundado na literatura [6] [9] [15].

4. Distribuição

Ao entrar num mercado externo, uma empresa necessita de canais de distribuição para fazer chegar os seus produtos ao consumidor final, quer no comércio *business-to-business*, quer no *business-to-consumer*, devendo assim optar por criar os seus próprios canais de distribuição ou recorrer a intermediários, tópico aprofundado anteriormente na abordagem à exportação [4] [8].

Contudo, para definir a sua estratégia de distribuição, a organização deve ter em conta diversos aspetos, nomeadamente as caraterísticas do mercado externo no que diz respeito aos canais existentes e ao tamanho e grau de complexidade da cadeia de distribuição. Neste contexto, observa-se um panorama heterogéneo, havendo países em que predomina, por exemplo, a grande distribuição, enquanto que em outros, como é o caso da Índia, são comuns as pequenas lojas e os mercados ao ar livre, havendo ainda mercados, como o Japão, em que a cadeia de distribuição é extremamente complexa, apresentando vários intermediários. No entanto, é necessário referir que a expansão internacional dos grandes retalhistas, um fenómeno que se tem vindo a observar, tem neste âmbito um papel facilitador, tornando mais simples a questão da distribuição para os fabricantes que atuam em diversos mercados [11].

Caso se opte pela exportação indireta, realizada via intermediários, como agentes e distribuidores, é ainda essencial ter em consideração um conjunto de aspetos adicionais, de modo a garantir o sucesso das operações nos mercados externos [4] [7].

Neste sentido, a construção da rede de distribuição nem sempre é um processo fácil, sendo necessário inicialmente localizar potenciais intermediários, recorrendo para tal a meios como associações de comércio, diretórios de empresas, feiras internacionais e inclusive aos potenciais clientes, devendo-se averiguar a que intermediários tendem a recorrer para adquirir produtos semelhantes [4] [7] [8].

Posteriormente, deve-se proceder à avaliação dos intermediários, tendo em conta determinados critérios. Estes variam consoante o tipo de intermediário que se procura e com o tipo de relação que se pretende estabelecer, incluindo geralmente aspetos como a reputação, conhecimentos, produtividade e capacidade financeira. Deste modo, a empresa deve contactar os potenciais intermediários recorrendo, por exemplo, ao correio eletrónico, de forma a informá-los sobre os produtos da empresa e os requisitos que devem cumprir para se tornarem intermediários oficiais da empresa. Aos que se apresentarem como melhores candidatos, deve depois ser solicitada informação mais detalhada, nomeadamente sobre os produtos representados e a cobertura geográfica, assim como referências de bancos e clientes, sendo também importante, se possível, visitar os potenciais intermediários pessoalmente para escolher os mais adequados. Após a seleção, deve-se proceder ao estabelecimento de contratos, nos quais estejam descritas as responsabilidades de cada parte, sendo de especial importância o estabelecimento de um volume de vendas mínimo, na medida em que a partir deste se poderá avaliar o desempenho do intermediário e terminar a relação comercial, caso não seja atingido o objetivo [7] [13].

Depois de se definir a cadeia de distribuição, é importante motivar continuamente cada intermediário, proporcionando-lhes incentivos financeiros em determinadas ocasiões, nomeadamente quando estes obtêm novos clientes, e reconhecendo pessoalmente os seus esforços e trabalho realizado. Adicionalmente, a empresa poderá também motivá-los apoiando-os nas atividades promocionais, proporcionando formação à sua força de vendas e mantendo um fluxo de comunicação constante [7] [13].Para além disso, é importante também exercer um determinado nível de controlo sobre os mesmos, de forma a monitorizar o seu desempenho, podendo-se para tal recorrer, por exemplo, a relatórios e a visitas periódicas [7] [8].

C) Definição de um plano de marketing

Após a análise dos elementos do *marketing-mix*, a etapa seguinte no planeamento de um processo de internacionalização consiste na delineação de um plano de marketing.

Neste sentido, deve-se verificar qual o ponto de situação atual da empresa e os objetivos que esta visa atingir no futuro, nomeadamente a nível de vendas, lucros e penetração do mercado. Para além disso, o plano deve também englobar as análises levadas a cabo previamente a nível do ambiente interno e externo, assim como do *marketing-mix*, devendo-se incluir neste contexto as adaptações que é necessário realizar aos vários elementos, caso tal suceda. É também importante incorporar um orçamento e efetuar uma avaliação dos recursos que serão necessários. Por fim, deve-se também estabelecer um programa de ação, que inclua as tarefas que é necessário levar a cabo e o modo como estas devem ser executadas, assim como a pessoa que ficará por elas responsável e os prazos de execução [7].

D) Implementação e controlo do plano de marketing

Após concluído o plano de marketing, é necessário coloca-lo em prática, não devendo, no entanto, ser esta a última fase do planeamento do processo de internacionalização. Deste modo, é importante monitorizar a implementação do plano, devendo-se para tal adotar um sistema de controlo. Este deve incluir medidas de desempenho passíveis de comprovar, para que seja possível verificar se existem potenciais desvios e, se tal suceder, corrigi-los, de forma a garantir o sucesso do plano de marketing.

CONCLUSÕES

Na atualidade, a internacionalização apresenta-se como uma estratégia cada vez mais comum para as empresas, nomeadamente se estas fizerem face a um mercado doméstico com um potencial de crescimento limitado, desejarem tirar um maior proveito das suas vantagens competitivas ou quiserem ter acesso a novas competências e recursos mais baratos.

Para tal, as empresas podem escolher entre distintos modos de entrada, desde a exportação até ao investimento direto estrangeiro, tendo em conta vários fatores. Entre estes se destacam os objetivos da organização, as suas capacidades, o grau de risco e controlo desejado, ou ainda aspetos externos, como as políticas governamentais.

Contudo, ao internacionalizar-se, uma empresa deve ter em consideração um conjunto de aspetos, sendo essencial selecionar cuidadosamente o mercado externo para onde se pretende expandir, assim como os segmentos-alvo mais adequados. Por outro lado, é também importante proceder à definição de um plano de marketing, verificando, neste contexto, se é necessário adaptar o produto ou serviço, implementá-lo e efetuar o seu controlo, de forma a garantir o sucesso da expansão internacional, corroborando o referido por [7].

REFERÊNCIAS

[1] Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, *40*(9), 1563–1580.

[2] Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, *4*(2), 115–131.

[3] Cavusgil, S. T., Yeoh, P.-L., & Mitri, M. (1995). Selecting foreign distributors: An expert systems approach. *Industrial Marketing Management*, *24*(4), 297–304.

[4] Collings, D. G., & Scullion, H. (2006). *Global staffing*. London, England: Routledge.

[5] Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, *25*(5), 544–562.

[6] Ghauri, P., & Cateora, P. (2010). *International marketing* (15th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

[7] Keegan, W., & Green, M. (2013). *Global Marketing* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

[8] Kirchgeorg, M., Jung, K., & Klante, O. (2010). The future of trade shows: Insights from a scenario analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *25*(4), 301–312.

[9] Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, *13*(2), 294–307.

[10] Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing management* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

[11] Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, *31*(5), 429–439.

[12] Melewar, T. C., & Vemmervik, C. (2004). International advertising strategy: A review, reassessment and recommendation. *Management Decision*, *42*(7), 863–881.

[13] Rodrigues, R. (2010). *O contributo das feiras internacionais na performance exportadora das empresas: A percepção dos empresários*. (Unpublished master's thesis). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

[14] Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International market entry by U.S. internet firms: An empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, *32*(1), 56–82.

[15] Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, *24*(2), 208–238.

[16] Tan, D., & Mahoney, J. T. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, *43*(3), 457–484.

[17] Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica* (1st ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

[18] Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, *12*(2), 141–171.

[19] Viswanathan, N. K., & Dickson, P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*, *24*(1), 46–63.

[20] Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, *26*(4/5), 477–500.

[21] Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, *14*(2), 34–55.

Liberdade económica e empreendedorismo: Paixão efémera ou amor para a vida?

María Jesús Rodríguez Gulías
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidade da Coruña
A Coruña, Galicia, España
maria.gulias@udc.es

David Rodeiro Pazos
Departamento de Economía Financeira e Contabilidade,
Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, Galicia, España
david.rodeiro@usc.es

Vítor Manuel de Sousa Gabriel
UDI – Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior, Instituto Politécnico da Guarda
Guarda, Portugal

Resumo—**A promoção do empreendedorismo é um objetivo estratégico de governos e instituições internacionais, pelo que interessa aprofundar o conhecimento dos seus determinantes. No âmbito do presente trabalho, foi analisado, em particular, o papel de diversas dimensões de liberdade económica na criação de novas empresas. Para tal, recorreu-se à análise de dados em painel e a um conjunto de 127 países, representativos de diversas geografias, no lapso de tempo de 2002 a 2014, considerando as hipóteses de efeitos imediatos e de efeitos desfasados. Os resultados obtidos mostram que as diversas componentes de liberdade económica não produzem efeito imediato na criação de novas empresas. Apenas a dimensão Estado de Direito revelou significância estatística, mas de forma desfasada, em coerência com outros trabalhos científicos, dando força ao argumento de que este tipo de variável seja caracterizado por uma espécie de movimento lento, capaz de produzir efeitos no longo prazo.**

Palabras-chave; liberdade económica; empreendedorismo; dados em painel; internacional; indicadores.

Abstract—**The promotion of entrepreneurship is a strategic objective of governments and international institutions, so it is important to deepen the knowledge of its determinants. The scope of the present study is analysing the role of various dimensions of economic freedom in the creation of new companies. We used panel data analysis and a set of 127 countries, representative of several environments, from 2002 to 2014, considering the hypotheses of immediate and delayed effects. Our results show that the various components of economic freedom do not have an immediate effect on the creation of new companies. Only the rule of law revealed statistical significance, but in a delayed way, in coherence with other scientific works, giving strength to the argument that this type of variable is characterized by a slow movement, capable of producing long term effects.**

Keywords-component; economic freedom; entrepreunership; panel data; crossnational; indicators.

I. INTRODUÇÃO

Em consequência do fenómeno da globalização, as últimas décadas foram marcadas por importantes alterações na economia mundial, com reflexo nas economias nacionais. Na opinião de [1], estas alterações corresponderam a uma mudança de paradigma, de uma economia de gestão para uma economia de empreendedorismo.

A referida mudança de paradigma foi acompanhada por um crescente interesse pelo tema do empreendedorismo, sobretudo devido ao papel que este desempenha nas sociedades atuais, interessando, por esse motivo, a políticos, a investidores e a académicos. Estes últimos, sobretudo a partir da década de 1980, têm dedicado grande atenção ao estudo do tema do empreendedorismo.

O empreendedorismo reflete a vitalidade da economia de um país. Os empreendedores criam emprego, contribuem para a competitividade, a inovação, o crescimento económico e a modernização da economia e, para além disso, ajudam a melhorar os níveis de bem-estar das populações, assumindo assim um papel estratégico nas sociedades atuais ([2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]).

A sociedade em geral e as diversas instituições internacionais em particular estão conscientes de que o caminho do crescimento económico e da prosperidade não pode ser percorrido sem a existência de empreendedores, daí a necessidade de desenvolver e de promover políticas e mecanismos de apoio, que facilitem a ação dos empreendedores e garantam a existência de um quadro institucional sólido, capaz de ajudar à criação de novos negócios. A este respeito, diversos documentos de política, designadamente os produzidos por [8] e [9], reforçam esta ideia, enfatizando a importância do empreendedorismo no crescimento dos países e na criação de novos empregos, tanto a curto como a longo prazo.

De acordo com [10], [11], [12], [13] e [14], as intenções empreendedoras dos indivíduos são determinadas pelas suas atitudes face ao empreendedorismo, mas também por normas sociais e por fatores de ordem legal, económica e financeira. No entanto, apesar dos múltiplos trabalhos desenvolvidos, muito falta fazer nesta área de estudo, nomeadamente na identificação dos determinantes do empreendedorismo ([15]; [16]). Desde

logo, carece de aprofundamento o efeito do contexto económico, social e institucional no empreendedorismo ([17]). Neste sentido, com o presente trabalho pretendemos aprofundar o contributo da liberdade económica na criação de novas empresas. Para tal, recorremos à metodologia de dados em painel e a uma ampla amostra, à escala mundial, relativa ao período de compreendido entre 2002 e 2014, tendo em conta as bases de dados do Banco Mundial e da Heritage Foundation, de modo a se poder extrair conclusões mais robustas acerca do tema.

Com vista à satisfação dos objetivos de investigação, para além da presente secção, organizamos este trabalho em quatro secções principais: revisão de literatura, metodologia e amostra, análise descritiva e resultados e considerações finais. Na revisão de literatura, enquanto suporte teórico das relações empíricas estabelecidas entre as variáveis estudadas, são apresentados alguns dos principais trabalhos acerca do tema de investigação. A secção dedicada à metodologia e à amostra pretende descrever o desenho de investigação, em particular nos aspetos relacionados com a amostra, o modelo estatístico utilizado e os procedimentos de investigação. Na secção seguinte, são descritos e analisados os resultados obtidos. O trabalho termina com a secção dedicada às considerações finais, a qual analisa o trabalho como um todo. À luz da revisão de literatura, são interpretados os resultados apurados, retiradas as principais conclusões e é feita a antevisão de algumas implicações e limitações que decorrem do mesmo.

II. Revisão de Literatura

A teoria institucional de North ([18]; [19]) constitui uma referência fundamental para o estudo do empreendedorismo, defendendo o contributo das instituições no desenvolvimento económico a longo prazo. De acordo com esta corrente teórica, deve ser distinguido o papel formal das instituições, que engloba um conjunto de regras político-legais, de normas económicas e de procedimentos contratuais, do papel informal das instituições, traduzido nas ideias, crenças, atitudes e valores pessoais. No âmbito da teoria institucional de North, no campo informal, enquadram-se os diversos indicadores de competitividade (*Global Competitiveness Report – World Economic Fórum* e *Doing Business – The World Bank*) e de liberdade económica (*Index of Economic Freedom – The Heritage Foundation*).

Relativamente ao indicador de liberdade económica, de modo a se conseguir compreender e determinar a sua importância, é absolutamente crucial clarificar o seu significado atual. De acordo com [20], liberdade económica corresponde ao grau em que determinada economia de mercado se encontra, na qual os elementos centrais são a troca voluntária, a livre concorrência e a proteção de pessoas e bens. Por sua vez, [14] entende que a liberdade económica se refere ao direito fundamental de todo o ser humano para controlar o seu próprio trabalho e a sua propriedade. Numa sociedade economicamente livre, os indivíduos são livres para trabalhar, produzir, consumir e investir como entendam, sendo que essa liberdade é protegida pelo Estado e não é restringida por este. Em sociedades economicamente livres, os governos permitem que o trabalho, o capital e os bens se movam livremente e que, por outro lado, a liberdade não seja restringida além do estritamente necessário, para se proteger e manter a própria liberdade.

Uma parte significativa dos trabalhos que se debruçou sobre o tema da Liberdade tentou estabelecer algum tipo de relação entre esta e o nível de crescimento económico. Exemplo disso são os contributos de [21] e [22], que analisaram as relações entre liberdade política e crescimento económico, tendo concluído pela existência de relações estatisticamente significativas. Por sua vez, [23] defendem que a liberdade económica afeta positivamente o crescimento económico e a competitividade nacionais. Em geral, a teoria económica sugere que a liberdade económica afeta os incentivos, o esforço produtivo e a eficácia na utilização dos recursos.

Outros trabalhos de investigação sugerem que a liberdade económica pode ser importante para explicar as diferenças entre países, no que respeita aos níveis de desempenho económico ([24]; [25]). Neste âmbito, [26], [20] e [27] confirmaram a existência de uma relação positiva entre estas duas variáveis, tendo sido possível concluir que alterações positivas na liberdade económica geram crescimento económico, apesar de no início do período de crescimento essas alterações não contribuírem de forma significa para a explicação do crescimento ([28]). Por seu lado, na análise das diferentes dimensões que contribuem para o nível de desempenho dos países, [29] destacam o efeito gerado pela liberdade económica, pela economia do conhecimento e pela competitividade global, entre outras, tendo concluído que existe uma forte relação entre a liberdade económica e a competitividade nacional.

Diversos autores confirmam a relação existente entre alguns dos indicadores de liberdade económica, publicados pelo *The Heritage Foundation*, e o empreendedorismo, medido pela *total entrepreneurial activity* ([30]; [31]; [32]). De acordo com [33], [34] e [35], também os fatores de competitividade têm impacto relevante na atividade empreendedora de um país.

[36] analisou o contributo do quadro institucional no empreendedorismo. A primeira variável foi representada pelos indicadores de liberdade económica, agrupados em cinco dimensões, designadamente o peso do Estado, a estrutura legal e a segurança dos direitos de propriedade, o acesso a financiamento, a liberdade para o comércio internacional, e a regulação de crédito, laboral e de negócios, enquanto a segunda variável foi representada pelo nível de autoemprego. Recorrendo à metodologia de dados em painel, aplicada a 23 países da OECD, no período de 1972 a 2002, concluiu que um menor peso do Estado, uma melhor estrutura legal e de segurança dos direitos de propriedade, assim como uma efetiva regulação do crédito, do trabalho e dos negócios ajudam a explicar o empreendedorismo. Por seu lado, [37] defende que este tipo de variáveis é de movimento lento, pelo que a produção de efeitos na criação de empresas acontecerá somente no longo prazo.

Partindo dos estudos apresentados anteriormente, definimos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As diferentes dimensões de liberdade económica afetam a criação de novas empresas de forma imediata.

H2: As diferentes dimensões de liberdade económica afetam a criação de novas empresas de forma desfasada.

III. Metodologia e Amostra

A amostra considerada no presente trabalho resultou da agregação de duas bases de dados. Por um lado, os dados relativos à atividade empresarial foram obtidos a partir do inquérito World Bank's Entrepreneurship Survey[1], do Banco Mundial, o qual reporta informações anuais de 136 economias, designadamente sobre o número de empresas recém-criadas e registadas, no período 2004-2014.

Por outro lado, recorremos ao Índice de Liberdade Económica (Index of Economic Freedom[2]), elaborado pela Heritage Foundation. Esta base de dados fornece 10 dimensões qualitativas e quantitativas de liberdade económica, agrupadas em 4 categorias ou pilares de liberdade económica, relativos a 186 economias, para o período compreendido entre 1995 e 2017.

Na seleção da amostra final, optámos por conciliar os países disponíveis em ambas as bases de dados. Esse procedimento fez com que alguns países fossem excluídos da análise, resultando num número final de 127 países.

O período de estudo foi restringido pela disponibilidade de dados da variável dependente (2002-2014). Além disso, para as variáveis explicativas e de controlo, uma vez que se recorreu a valores desfasados, como teremos oportunidade de explicar detalhadamente mais adiante, incorporámos os quatro anos anteriores ao primeiro ano disponível para a variável dependente, isto é, de 1998 a 2001.

A. Definição de Variáveis

À semelhança de [37], o nível de empreendedorismo foi medido neste trabalho através da densidade de novas empresas (World Bank's Entrepreneurship Survey), entendida como o número de novas empresas de responsabilidade limitada registadas anualmente, por cada 1.000 pessoas, com idade entre os 15 e os 64 anos. Por outro lado, seguindo a indicação dos mesmos autores, aplicámos a transformação logarítmica à variável dependente.

Para satisfazer os objetivos de investigação, construímos quatro variáveis explicativas de liberdade económica, com base nas quatro categorias apresentadas para o Índice de Liberdade Económica: estado de direito, tamanho de Governo, eficiência regulatória e mercados livres.

O Índice de Liberdade Económica, subdivido em quatro grupos de categorias, agrupa um total de 10 componentes de liberdade económica. Cada um destes componentes é classificado numa escala de 0 a 100, com base numa série de subvariáveis, sendo a pontuação mais alta a relacionada com os melhores resultados.

No âmbito do presente trabalho, optou-se por calcular a média dos componentes de cada uma das quatro categorias, para criar as variáveis explicativas de estudo. Por exemplo, para a primeira categoria, Estado de Direito (RL), foi calculado o logaritmo natural do valor médio dos componentes que formam esta categoria: direitos de propriedade e liberdade de corrupção. Todas as restantes variáveis foram calculadas de acordo com o mesmo pressuposto, tal como se expõe na Tabela 1.

Tabela 1. Variáveis Explicativas

CATEGORIA	COMPONENTES	VAR.	MEDIDA
ESTADO DE DIREITO	Direitos de propriedade	RL	Ln (Média dos componentes)
	Liberdade de corrupção		
TAMANHO DE GOVERNO	Liberdade fiscal	GS	Ln (Média dos componentes)
	Gastos públicos		
EFICIÊNCIA REGULATÓRIA	Liberdade empresarial	RE	Ln (Média dos componentes)
	Liberdade do mercado de trabalho		
	Liberdade monetária		
LIBERDADE DE MERCADO	Liberdade de comércio	OM	Ln (Média dos componentes)
	Liberdade de investimento		
	Liberdade financeira		

Na condição de variável macroeconómica de controlo, considerou-se o logaritmo natural do PIB per capita, em Paridade de Poder de Compra (PPC), expresso em dólares internacionais. A inclusão desta variável de controlo permite ter a certeza de que os resultados obtidos estão efetivamente relacionados com um melhor ambiente de negócios e não com o nível geral de desenvolvimento do país ([37])

B. Especificação do Modelo

A metodologia de dados em painel tem sido utilizada com a finalidade de avaliar o impacto, tanto imediato como desfasado, de diversos determinantes na criação de novas empresas. Acreditamos que cada país tem o seu próprio comportamento individual, isto é, que os países são heterogéneos. Esta heterogeneidade não observável dos países pode ser controlada através da metodologia de dados em painel, sendo esta uma das suas principais vantagens. Assim, a especificação básica a estimar será dada pela equação seguinte:

$$DENSIDADE_{it} = \beta_1 RL_{it} + \beta_2 GS_{it} + \beta_3 RE_{it} + \beta_4 OM_{it} + \beta_5 PIB_{it} + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad \text{[Modelo 1]}$$

O efeito individual invariante no tempo (heterogeneidade não observada) é controlado pela variável αi. O efeito temporário é incorporado por variáveis dummy, representado por λt, o qual tenta identificar o efeito de variáveis macroeconómicas globais, que são comuns a todos os países e que variam ao longo do tempo (os preços do petróleo, as taxas de juros, etc.). Finalmente, o termo εit recolhe a perturbação aleatória.

Adicionalmente, de modo a testar a hipótese 2, acomodamos no modelo diferentes níveis de desfasamento nas variáveis explicativas (RL, GS, RE e MO) e na variável de controlo (PIB), isto é, as variáveis são incorporadas em t-1, t-2, t-3 e t-4, de modo a que:

$$DENSIDADE_{it} = \beta_1 RL_{it-j} + \beta_2 GS_{it-j} + \beta_3 RE_{it-j} + \beta_4 OM_{it-j} + \beta_5 PIB_{it-j} + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad \text{[Modelos 2 a 5]}$$

[1] A base de dados completa está disponível em http://econ.worldbank.org/research/entrepreneurship

[2] A base de dados completa está disponível em http://www.heritage.org/index/

Onde j é 1 a 4, para testar a existência de efeito desfasado.

Para a estimação dos modelos apresentados, utilizou-se o estimador de efeitos aleatórios, uma vez que os resultados do teste de Hausman não permitiram rejeitar a hipótese nula de que os α_i não estão correlacionados com todas as x_{it} consideradas e, por conseguinte, sob a condição da hipótese nula, o estimador de efeitos aleatórios é consistente (à semelhança do que acontece com o de efeitos fixos) e também é eficiente. Todos os modelos incorporam os efeitos individuais do país e do ano, assim como os desvios-padrão agrupados ao nível do país (vce (robust)).

IV. Análise Descritiva e Resultados Empíricos

A. Análise Descritiva

As principais estatísticas descritivas da variável dependente, das variáveis explicativas e de variável de controlo são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Estatísticas Descritivas

Variável	Obs.	Média	Desv. Padr.	Min.	Máx.
DENSIDADE[1]	1.366	3,091	4,358	0,000	39,000
RL	1.972	48,146	22,861	10,000	95,000
GS	1.970	68,128	16,767	10,100	93,600
RE	1.973	69,325	11,179	20,000	96,533
OM	1.972	60,435	15,117	10,000	91,667
PIB[1]	2.011	15.968,26	17.769,66	410,98	140.649,2

NOTA: [1] As variáveis estão em níveis.

Em média, o número de novas empresas criadas anualmente, por cada 1.000 pessoas, com idades entre 15 e 64 anos, é de 3.091. De forma mais detalhada, a Figura 1 mostra a evolução da densidade média anual.

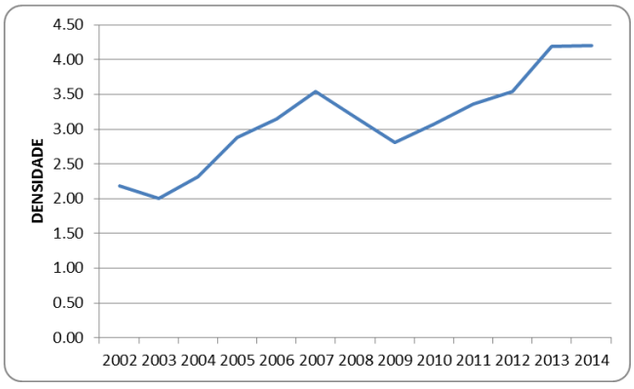


Figura 1. Evolução da densidade média anual de criação de novas empresas, no período 2002-2014

Durante o período 2002-2014, a densidade média de criação de novas empresas registou uma tendência crescente, ultrapassando as 4 empresas criadas em 2014. Porém, atendendo aos dados desagregados por região geográfica, podemos identificar diferenças importantes. A Figura 2 permite essa análise, ao apresentar a evolução dos valores médios da densidade de entrada de novas empresas por regiões geográficas.

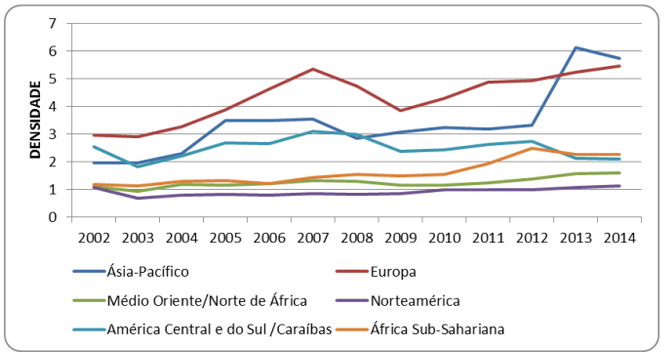


Figura 2. Evolução da densidade anual média de criação de novas empresas, por regiões geográficas, no período 2002-2014

As regiões que, em geral, reportam valores médios mais elevados são a Europa, a Ásia-Pacífico e a América Central e do Sul/Caraíbas. Estes valores apresentam uma tendência crescente, na maioria das regiões, com exceção da América Central e América do Sul/Caraíbas e da África Sub-Sahariana, nos dois últimos anos estudados (2013 e 2014), e da Ásia-Pacífico, no último ano (2014).

Em relação às variáveis explicativas, a que reporta o maior valor médio é a eficiência da regulação (RE), com uma pontuação de 69,325, seguida de perto pelo tamanho do governo (GS) (Tabela 2). A Figura 3 mostra como evoluíram os valores médios das variáveis independentes, em cada um dos anos em análise.

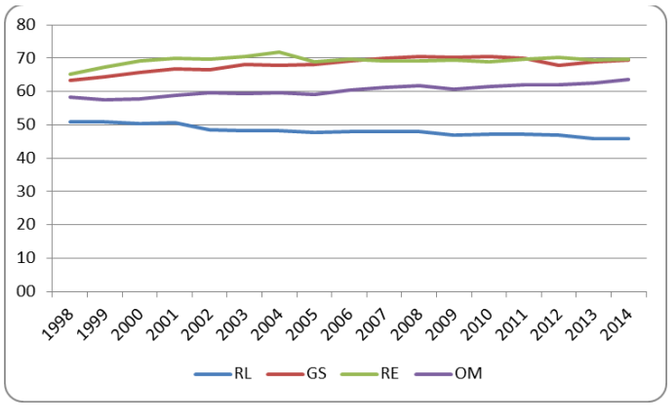


Figura 3. Evolução dos valores médios das medidas de liberdade económica, no período 1998-2014

Ao longo do período temporal estudado, as variáveis eficiência de regulação (RE) e tamanho de governo (GS) seguiram padrões de comportamento muito semelhantes, mantendo-se sempre num nível superior ao das outras duas variáveis explicativas (OM e RL) (Figura 3).

À semelhança do que aconteceu relativamente à variável dependente, também as variáveis explicativas apresentaram importantes diferenças em função da região geográfica, tal como pode ser visto na Figura 4.

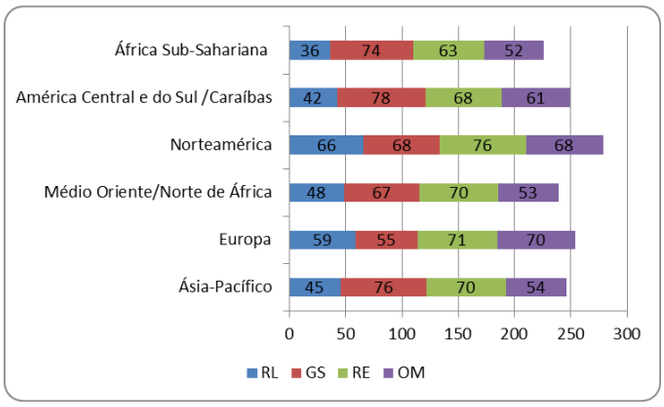


Figura 4. Média das medidas de liberdade económica por regiões geográficas

Finalmente, o valor médio da variável de controlo, PIB per capita, é de 15.968,26 dólares internacionais (Tabela 2).

A Tabela 3 apresenta a matriz de correlações para as variáveis independentes e a variável dependente.

TABELA 3. MATRIZ DE CORRELAÇOES

	DENSIDADE	RL	GS	RE	OM	PIB
DENSIDADE	1					
RL	0,576*	1				
GS	-0,276*	-0,385*	1			
RE	0,499*	0,637*	-0,114*	1		
OM	0,625*	0,707*	-0,232*	0,561*	1	
PIB	0,664*	0,721*	-0,395*	0,519*	0,610*	1

Notas: A tabela mostra os coeficientes de correlação de Pearson para as variáveis consideradas na análise empírica. *p< 0,05; **p<0,01; ***p<0,001

B. Resultados Empíricos

Os resultados das estimações realizadas com o estimador de efeitos aleatórios, de acordo com as especificações anteriormente referidas, são apresentados na Tabela 4. O Modelo 1 inclui as variáveis explicativas de liberdade económica (RL, GS, RE e OM) e a variável de controlo (PIB), com o objetivo de testar a primeira hipótese. Os modelos 2, 3, 4 e 5 incorporam as variáveis independentes (RL, GS, RE e OM), assim como a variável de controlo (PIB), com desfasamento de um período (t-1), de dois períodos (t-2), de três períodos (t-3) e de quatro períodos (t-4), respetivamente, de modo a testar a segunda hipótese de investigação. Em cada um dos casos, foram incluídas variáveis dummy nos modelos, de modo a controlar os efeitos temporais.

Os resultados empíricos não evidenciaram qualquer efeito imediato significativo dos indicadores de liberdade económica na criação de novas empresas (Modelo 1), pelo que não se revelou possível a validação da primeira hipótese de investigação (Hipótese 1), nem foi possível confirmar os resultados obtidos noutros trabalhos de investigação, nomeadamente os de [30], [32], [31] e [36], que destacam a influência de alguns indicadores de liberdade económica na promoção do empreendedorismo.

TABELA 4. EFEITO DA LIBERDADE ECONÓMICA NO EMPRENDEDORISMO

	M. 1 (Sem lags)	**M. 2** (1 lag)	**M. 3** (2 lags)	**M. 4** (3 lags)	**M. 5** (4 lags)
lnRL	0,166	0,388+	0,585*	0,573**	0,514**
	(0,243)	(0,221)	(0,236)	(0,202)	(0,196)
lnGS	0,068	0,036	-0,132	-0,153	-0,157
	(0,153)	(0,139)	(0,116)	(0,133)	(0,141)
lnRE	0,161	0,229	0,159	0,187	0,075
	(0,334)	(0,292)	(0,321)	(0,321)	(0,248)
lnOM	-0,065	-0,122	-0,244	-0,202	-0,080
	(0,163)	(0,164)	(0,157)	(0,151)	(0,158)
lnGDP	0,901***	0,765***	0,650***	0,571***	0,557***
	(0,118)	(0,119)	(0,127)	(0,127)	(0,129)
yr2002c	-0,109	-0,233*	-0,322**	-0,345**	-0,350**
	(0,104)	(0,101)	(0,108)	(0,118)	(0,121)
yr2003c	-0,172+	-0,242*	-0,340**	-0,379**	-0,376**
	(0,102)	(0,101)	(0,108)	(0,117)	(0,124)
yr2004c	-0,095	-0,133	-0,169+	-0,220*	-0,226*
	(0,093)	(0,090)	(0,092)	(0,099)	(0,102)
yr2005c	-0,039	-0,092	-0,095	-0,114	-0,140
	(0,079)	(0,088)	(0,087)	(0,093)	(0,094)
yr2006c	-0,046	-0,054	-0,087	-0,069	-0,074
	(0,084)	(0,087)	(0,092)	(0,097)	(0,099)
yr2007c	0,023	0,011	0,018	0,006	0,040
	(0,073)	(0,075)	(0,076)	(0,085)	(0,086)
yr2008c	-0,013	-0,030	-0,018	0,003	0,006
	(0,067)	(0,068)	(0,067)	(0,072)	(0,076)
yr2009c	-0,057	-0,133**	-0,126**	-0,105*	-0,080
	(0,050)	(0,049)	(0,049)	(0,051)	(0,054)
yr2010c	-0,051	-0,067	-0,104*	-0,093*	-0,071
	(0,048)	(0,049)	(0,045)	(0,046)	(0,046)
yr2011c	-0,025	-0,024	-0,019	-0,039	-0,031
	(0,042)	(0,042)	(0,040)	(0,038)	(0,039)
yr2012c	-0,012	-0,018	0,003	0,000	-0,026
	(0,039)	(0,038)	(0,037)	(0,037)	(0,033)
yr2013c	0,005	-0,005	0,000	0,003	-0,009
	(0,023)	(0,024)	(0,024)	(0,024)	(0,024)
_cons	-9,353***	-8,839***	-6,985***	-6,388***	-6,034***
	(1,935)	(1,739)	(1,781)	(1,735)	(1,539)
Obs.	1.227	1.217	1.210	1.203	1.194
Países	121	119	118	118	116
Wald χ^2	228,18***	228,22***	246,64***	228,45***	219,79***

NOTA: Desvios-padrão robustos entre parêntesis. + p < 0,1; * p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001.

Quanto ao impacto desfasado dos indicadores de liberdade económica na criação de novos negócios, os quatro modelos propostos (Modelos 2, 3, 4 e 5) confirmam que existe um efeito positivo da variável Estado de Direito (RL). Porém, as restantes variáveis não se mostraram significativas, em qualquer dos casos, pelo que a segunda hipótese é parcialmente validada (Hipótese 2). Os resultados obtidos são consistentes com os pressupostos enunciados na teoria institucional de North, de acordo com a qual o papel informal das instituições produz efeitos no longo prazo. No mesmo sentido argumentativo, [37] defendem que as dimensões informais constituem variáveis de movimento lento, pelo que são necessários períodos longos para que se consiga aferir o seu efeito.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A promoção do empreendedorismo tem recebido a atenção de governantes, de investidores e de académicos em todo o mundo. Reforçando o papel das instituições, no plano formal e informal, é possível contribuir para fomentar a atividade empreendedora. Neste sentido, o presente trabalho pretendeu ajudar a aprofundar o estudo dos determinantes da criação de novas empresas, em particular do papel desempenhado por diversos indicadores de liberdade económica. Com esse propósito, recorremos à análise de dados de painel, aplicada a um conjunto de 127 países, representativo de diversas geografias e de diversos níveis socio-económicos, no período de 2002 a 2014, partindo de dados facultados pelo Banco Mundial e pela Heritage Foundation. Em concreto, foi considerado um conjunto formado por 10 indicadores de liberdade económica, na condição de determinantes da variável dependente considerada neste estudo, traduzida na taxa criação de novas empresas, assumindo um duplo pressuposto, consubstanciado na geração de efeitos imediatos ou de efeitos diferidos no tempo.

Os resultados obtidos permitiram concluir que as diversas dimensões de liberdade económica não ajudaram a explicar de forma imediata a criação de novas empresas, pelo que não foi possível confirmar as conclusões apresentadas noutros trabalhos de investigação, em concreto os de [30], [32], [31] e [36], embora estes tenham recorrido a outro tipo de metodologia, bem como a uma amostra de países e a um lapso de tempo menos representativos. Quando considerado o pressuposto de desfasamento das variáveis explicativas, foi possível concluir que apenas a variável Estado de Direito produziu um efeito positivo na criação de novas empresas, com especial incidência a partir do segundo ano. Os resultados mostram, portanto, que os possíveis efeitos produzidos por dimensões de liberdade económica, como Estado de Direito, acontecem passado algum tempo, em coerência com os argumentos de [37], de acordo com os quais este tipo de variável é caracterizado por um movimento lento, produzindo efeitos no longo prazo. Em função do exposto, entendemos que a definição de uma política de promoção do empreendedorismo, por parte das instituições públicas, não pode depender de meros circunstancialismos ou de situações episódicas, como se de uma paixão de juventude se tratasse, devendo antes obedecer a um empenhamento continuo e consistente, de acordo com uma lógica de longo prazo. Em sentido metafórico, liberdade económica e empreendedorismo parecem basear a sua ligação numa história de amor para a vida.

A principal limitação do presente trabalho está relacionada com o facto dos modelos estatísticos considerados na análise empírica não permitirem identificar o efeito localização dos países. De modo a acomodar esse tipo de efeito, em futuras investigações pretendemos recorrer aos dados em painel e à abordagem multinível.

BIBILIOGRAFIA

[1] D. Audretsch, and A. Thurik, "A Model of the Entrepreneurial Economy", International Journal of Entrepreneurship Education, Vol. 2(2), pp. 143-166, 2004.

[2] W. Baumol, W. Litan, and C. Schramm, "Good capitalism, bad Capitalism: and the economics of growth and prosperpity", New Heaven: Yale Univertisty Press, 2006.

[3] D. Audretsch, and M. Fritsch, "Linking entrepreneurship to growth: The case of west Germany", Industry and Innovation, Vol. 10, pp. 65-73, 2003.

[4] Z. Acs, C. Armington, and T. Zhang, "The determinants of new-firm survival across regional economies: the role of human capital stock and knowledge spillover", Papers in Regional Science, Vol. 86(3), pp. 367-391, 2007.

[5] R. Hoskisson, J. Covin, H. Volberda, and R. Johnson, "Revitalizing Entrepreneurship: Te Search for New Research Opportunities", Journal of Management Studies, Vol. 48(6), pp. 1141-1168, 2011.

[6] B. Bird, L. Schjoedt, and J. Baum, "Editor's introduction. Entrepreneurs' behavior: Elucidation and measurement", Entrepreneurship Teory and Practice, Vol. 36(5), pp. 889-913, 2012.

[7] B. Carlsson, P. Braunerhjelm, M. McKelvey, C. Olofsson, L. Persson, and H. Ylinenpää, "Te evolving domain of entrepreneurship research", Small Business Economics, Vol. 41, pp. 913-930, 2013.

[8] European Commission, "European Innovation Scoreboard 2009". PRO INNO Europe, 2010.

[9] OECD, "SME's, entrepreneurship and Innovation", 2010.

[10] R. DeMartino, and R. Barbato, "An analysis of the motivational factors of intending entrepreneurs", Journal of Small Business Strategy, Vol. 13(2), pp. 26-36, 2002.

[11] J. Spencer, and C. Gómez, "The relationship among national institutional structures, economic factors, and domestic entrepreneurial activity: A multi-country study", Journal of Business Research, Vol. 57(10), pp. 1098-1107, 2004.

[12] C. Baughn, J. Cao, L. Le, V. Lim, and K. Neupert, "Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurship interest in China, Vietnam and the Philippines", Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 11(1), pp. 57-77, 2006.

[13] F. Liñan, and Y. Chen, "Development and cross-cultural application of a specifc instrument to measure entrepreneurial intentions", Entrepreneurship Teory and Practice, Vol. 33(3), pp. 593-617, 2009.

[14] D. Miller, "A downside to the entrepreneurial personality?", Entrepreneurship Teory and Practice, Vol. 39(1), pp. 1-8, 2015.

[15] F. Welter, and F. Lasch, "Entrepreneurship research in Europe: taking stock and looking forward". Entrepreneurship, Teory and Practice, Vol. 32, pp. 241-248, 2008.

[16] H. Landstrom, G. Harirchi, and F. Astrom, "Entrepreneurship: Exploring the knowledge base", Research Policy, Vol. 41(7), pp. 1154-1181, 2012.

[17] R. Blackburn, and A. Kovalainen, "Researching small frms and entrepreneurship: Past, present and future", International Journal of Management Reviews, Vol. 11(2), pp. 127-148, 2009.

[18] D. North, "Institutions, institutional change and economic performance", Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

[19] D. North, "Understanding the Process of Economic Change", Princeton, NJ.: Priceton University Press, 2005.

[20] J. Gwartney, R. Lawson, and R. Holcombe, "Economic freedom and the environment for economic growth", Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 155(4), pp. 1-21, 1999.

[21] L. Sirowy, and A. Inkeles, "The effects of democracy on economic growth and inequality: a review", Studies in Comparative International Development, Vol. 25, pp. 126-157, 1990.

[22] A. Przeworski, and F. Limongi, "Political regimes and economic growth", Journal of Economic Perspectives, Vol. 7, pp. 51-69, 1993.

[23] J. de Haan, and J. Sturm, "On the relationship between economic freedom and economic growth", European Journal of Political Economy, Vol. 16, pp. 215-241, 2000.

[24] X. de Vansay, and Z. Spindler, "Freedom and growth: do constitutions matter?", Public Choice, Vol. 78, pp. 359-372, 1994.

[25] M. Nelson, and R. Singh, "Democracy, economic freedom, fiscal policy and growth in LDCs: a fresh look", Development and Cultural Change, Vol. 46, pp. 677-696, 1998.

[26] R. Barro, "Democracy and growth", NBER, Working paper no. 4909, 1994.

[27] M. Justesen, “The effect of economic freedom on growth revisited: New evidence on causality from a panel of countries 1970-1999”, European Journal of Political Economy, Vol. 24, pp. 642-660, 2008.

[28] L. Adkins, R. Moomaw, and A. Savvides, “Institutions, freedom and technical efficiency”, Southern Economic Journal, Vol. 69, pp. 92-108, 2002.

[29] M. Herciu, and C. Ogrean, “Interrelations between economic freedom, knowledge economy and global competitiveness – comparative analysis Romania and EU average”, Studies in Business Economics, Vol. 6, pp. 46-59, 2011.

[30] C. Bjørnskov, and N. Foss, “Economic freedom and entrepreneurial activity: Some cross-country evidence”, Public Choice, Vol. 134(3-4), pp. 307-328, 2008.

[31] J. Díaz-Casero, D. Díaz-Aunión, S. Mari Cruz, A. Coduras, and R. Hernández-Mogollón, “Economic freedom and entrepreneurial activity”, Management Decision, Vol. 50(9), pp. 1686-1711, 2012.

[32] J. Mcmullen, D. Bagby, and L. Palich, “Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32(5), pp. 875-895, 2008.

[33] Z. Acs, and C. Armington, “Employment growth and entrepreneurial activity in cities”, Regional Studies, Vol. 38(8), pp. 911-928, 2004.

[34] S. Wennekers, A. Stel, R. Thurik, and P. Reynolds, “Nascent entrepreneurship and the level of economic development”, Small Business Economics, Vol. 24(3), pp. 293-309, 2005.

[35] C. Álvarez, and D. Urbano, “Environmental Factors And Entrepreneurial Activity In Latin America”, Academia, Vol. 48 (31), 2011.

[36] K. Nystrom, “The institutions of economic freedom and entrepreneurship: Evidence from panel data”, Public Choice, Vol. 136, pp. 269-282, 2008.

[37] L. Klapper, and I. Love, “The Impact of the Financial Crisis on New Firm Registration”, Washington, DC: The World Bank, 2010.

Perfil das Mulheres Empreendedoras

Um estudo aplicado a Gestoras de Pequenas e Médias Empresas do Concelho de Viseu - Portugal

Fernandes, Ana Sofia Antunes Rodrigues
Viseu, Portugal
asar.ana@gmail.com

Carvalho, Luísa Cagica
Lisboa, Portugal
luisam.carvalho@uab.pt

Abstract - **The research about female entrepreneurship keeps growing in recent years. Female entrepreneurship is understood as an additional opportunity to create jobs, and represents a plurality of roles played by women in the familiar and professional environment. The goal of this research is to study the entrepreneurial profile and the management characteristics of entrepreneurial women in Viseu - Portugal. This is a contemporary topic but yet with little empirical studies particularly in Portugal in a specific regional perspective.**

This study will be based on a qualitative method, with 12 case studies. The main results suggest that women create voluntary their own business and manage private and professional live without problems. The managerial profiles seem to not reveal substantial differences with males in the same position

Keywords - Case Study; Entrepreneurial profile; Gender; Women Entrepreneurship; SME.

I. PERFIL E CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES EMPREENDEDORAS

Na década de 80, muitos estudos realizados sobre mulheres empreendedoras foram direcionados na tentativa de traçar um perfil psicológico e/ou comportamental das mulheres empreendedoras [1]. Para Bowen e Hisrich [2] as mulheres empreendedoras tendem a crer que os seus destinos dependem mais dos seus atos do que do contexto ou da situação. Isso sucede porque as mulheres, de um modo geral, tem uma tendência para lidar com a pluralidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional, além da habilidade para encontrar soluções criativas para as situações imprevistas, mesmo com a sobrecarga de atividade em família [3] e ainda o desejo de realização, de autonomia e de dominação sobre os outros [4]

Sexton e Bowman-Upton [5] usaram uma amostra de 105 empreendedoras, e descobriram que estas revelam um alto desejo de independência e um forte desejo por experiências novas e diferentes. Resultados similares foram identificados por Jean Lee [6]. Para Neves [7] as características pessoais, o percurso de vida, o raciocínio e a capacidade de tomar decisões acertadas têm grande peso no sucesso da liderança. Segundo Machado [8] a mulher empreendedora combina características masculinas (iniciativa, coragem, determinação) com características femininas (cooperação, intuição, sensibilidade).

Para alguns autores, existem características semelhantes entre homens e mulheres, embora as mulheres revelem possuir características específicas como sensibilidade, versatilidade, flexibilidade, cooperação, atenção aos detalhes, deixar-se levar pela intuição [9]

Ainda a propósito das características, Brito [10] sugere que as mulheres empreendedoras ostentam características de comportamento positivo, como: a intensidade e dedicação em tudo que fazem; a afetividade, cortesia e exigência; a aptidão para a negociação, as ideias, os recursos e prazos; a humildade e valorização das ideias dos outros; a disponibilidade para aprender sempre mais; a responsabilidade e realismo acerca do que são capazes; a boa disposição, a sua necessidade de comunicação oral estimula a boa disposição e as boas histórias; são excelentes ouvintes: sabem ouvir e compreender as necessidades dos outros; dão importância ao autoconhecimento e são organizadas e flexíveis: cumprem vários papéis (dona de casa, mãe, esposa, profissional, etc.) desenvolvendo a capacidade de adaptação nas mais variadas situações.

Assim, a importância do papel da mulher, sobretudo de mulheres empreendedoras em função das conquistas de espaços no mercado de trabalho tem chamado atenção, não apenas pelas condições de trabalho a que se submetem, pela já conhecida dupla jornada de trabalho, que inclui inúmeras responsabilidades assumidas no âmbito familiar, mas, sobretudo, pelo desempenho e resultados alcançados [11] [12]. A mais valia das mulheres como empreendedoras para a sociedade gira em torno da sua contribuição económica, pois gera emprego para si e para outros, na importância do seu comportamento em administrar a dupla jornada como exemplo social e ainda o aumento da autonomia feminina, antigamente julgada improvável e desnecessária [13] [14]. De forma geral, as características reveladas pelas mulheres permitem que adotem um estilo peculiar próprio, o que se torna um diferencial em relação aos homens, [15] [16]. A mulher empreendedora é motivada principalmente pela procura da

realização e por consequência, da felicidade, da felicidade de chegar ao seu limite de competência para melhorar a sua vida e a dos outros.

II. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO, METODOLOGIA E INSTRUMENTO UTILIZADOS

A realização deste estudo pretende responder à seguinte questão de investigação: "Qual o perfil empreendedor e as características de gestão das mulheres empreendedoras no Concelho de Viseu?"

Assumindo, segundo a teoria, que a formação académica, a experiência profissional, o capital social são indicadores de empreendedorismo, colocam-se, para validação, as seguintes proposições:

- P1: O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo seu percurso profissional;
- P2: O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pela sua formação académica;
- P3: O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pela sua estrutura familiar.
- P4: O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo seu perfil psicológico.

De forma a caraterizar o empreendedorismo feminino na região de Viseu houve a necessidade de recolher dados junto do Município, Associações Empresariais existentes na região e da consulta à internet do registo das empresas. Posteriormente, foram construídas e aplicadas as entrevistas, de acordo com as dimensões de análise do estudo a explorar. Para a realização das entrevistas foi elaborado um guião baseado na questão de investigação, visando a obtenção de informações a partir do ponto de vista das entrevistadas. Esta abordagem permite ao pesquisador excluir ou incluir questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões em virtude das respostas obtidas. As entrevistas foram gravadas, transcritas e sujeitas à análise de conteúdo, com a devida autorização das entrevistadas.

Como fonte adicional de recolha de dados, foi usada a observação direta, considerada fundamental num estudo de caso qualitativo.

Após a descrição e a análise individual de cada caso, foi realizada a cross-case analysis. A descrição individual dos casos será apresentada de forma bastante resumida neste estudo, salvaguardando que a riqueza dos depoimentos e a dificuldade da sua redução e transcrição poderá levar à perda de algum conteúdo.

Este estudo tem natureza exploratória e recorre à utilização de uma metodologia qualitativa. O método qualitativo aplicado é do tipo estudo de caso, dadas as vantagens que apresenta em termos de versatilidade e dinâmica ao procurar compreender fenómenos contemporâneos, através da pesquisa feita, tendo em conta o seu contexto e incidindo sobre um caso real.

Neste método, recorreu-se à técnica da análise documental e da entrevista a empresas da região de Viseu, onde a gerência e/ou direção é constituída por mulheres. Recolheram-se vários casos, enquadrando-se assim esta pesquisa no modelo de estudo de caso múltiplos.

As entrevistas aplicadas foram do tipo semiestruturado presencial (recorrendo à gravação áudio com um rádio gravador), tendo sido realizada uma entrevista por empresa, à Gerente, Presidente e/ou Vogal da empresa.

A entrevista aplicada às empresas selecionadas, do Concelho de Viseu inclui a recolha de dados descritivos pessoais, comportamentais e organizacionais, organizados nas seguintes vertentes: O seu percurso de vida pessoal, educacional e profissional; A motivação das mulheres para empreender; As consequências dessa escolha; As dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras; As características pessoais necessárias para se ser empreendedora; As razões/motivos que determinam o empreendedorismo feminino no Concelho de Viseu; As diferenças e similaridades entre as empresas apenas criadas por mulheres e empresas mistas (mulheres e homens na constituição de empresa

III. SELEÇÃO DAS EMPRESAS DO ESTUDO

A seleção das empresas do estudo não foi um processo fácil, uma vez que a existência de milhares de empresas na região de Viseu não facilitou a tarefa de saber qual delas é ou não gerida/administrada por mulheres.

Começou-se por efetuar uma pesquisa em termos gerais da existência de empresas na região de Viseu através da internet, site do Pordata e das Publicações do Ministério da Justiça. Após a identificação das empresas com mulheres na gestão, foram analisadas essas empresas mais ao pormenor, considerando o ano de constituição, morada da sede, descrição do objeto social, capital social, setor de atividade/Código da Atividade Económica (CAE), e duração (anos) em que uma mulher assumia a Gerência/Direção.

Após esta análise preliminar, algumas empresas foram escolhidas tendo essa seleção final sido baseada em alguns critérios, nomeadamente: acessibilidade - encontrar empreendedoras que aceitassem participar na pesquisa (fator validado após um primeiro contacto com a empresa); objeto social tipicamente masculino - atividades direcionadas para homens, nomeadamente construção civil, mecânica, engenharias, combustíveis; empresas que observassem os requisitos de terem mulheres como fundadoras, atuais proprietárias e ou administradoras, gerentes; empresas em que a mulher é responsável pela sua gestão e uma duração de gerência/mandato de pelo menos 1 ano.

Com estes critérios selecionaram-se vinte e duas empresas. Porém, dez empresas, à posteriori, não mostraram disponibilidade em colaborar na entrevista alegando indisponibilidade de tempo ou mesmo por não termos recebido resposta, assim considerámos doze casos de estudo.

A informação recolhida foi alvo da análise de conteúdo, "enquanto técnica de descrição do conteúdo das mensagens" [17] ainda que não se tenha recorrido para esse efeito a nenhum

método informático de análise de conteúdo, procedeu-se à análise com base na metodologia de casos múltiplos, seguindo um processo que permitiu a triangulação dos dados recolhidos.

IV. Apresentação do Estudo Multicasos e das Proposições

Para este estudo foram entrevistadas doze mulheres Gerentes, Administradoras e/ou Vogais de empresas com sede no Concelho de Viseu atendendo aos critérios de seleção explanados na metodologia. O objeto social das empresas foi o mais variado possível de entre as áreas mais tipicamente masculinas, tendo sido dividido entre construção civil, venda de combustíveis, contabilidade e informática.

A coleta de dados, através de entrevistas, proporcionou a recolha de informação relevante para a pesquisa.

É, no entanto, importante manifestar a forma da participação das mulheres entrevistadas que foi extraordinariamente colaborativa. Não só responderam às questões da entrevista, como também completaram as respostas com outros aspetos bastantes pertinentes para as conclusões e desenvolvimento do estudo.

As proposições foram formuladas com base na revisão de literatura anteriormente pesquisada e analisada e organizam-se em seis temas: experiência profissional, formação académica, relação trabalho e vida familiar, perfil psicológico e características de uma empreendedora.

Relativamente à ***Proposição 1 - A experiência profissional anterior influencia positivamente a decisão de constituir uma empresa***, todas as entrevistadas tiveram experiência profissional noutras áreas antes da abertura e ou entrada para a empresa que gerem, no entanto, a maioria responde que essa experiência não influenciou a abertura do negócio. Contradizendo o que Machado [18] e Cramer [19] afirmaram, a experiência profissional anterior influência na escolha do ramo de atividade do novo negócio. Porém, pareceu-nos que neste caso a decisão é mais influenciada por outros fatores nomeadamente a família. Esta proposição é conclusiva. A ***Proposição 2 - A formação académica influencia positivamente a abertura do negócio***. Através das respostas das entrevistadas pode concluir-se que a formação académica não influenciou na abertura do negócio. Apenas três, das doze entrevistadas estão no ramo para qual a habilitação académica lhes abriu as portas de negócio, (Contabilidade e Gestão).

Hatten e Ruhland [20] sugerem que potencializar o empreendedorismo durante o processo de educação pode ser útil na produção de mais empreendedores de sucesso.

No entanto, neste estudo de caso só três entrevistadas estão na área académica escolhida. Esta proposição não pode ser aceite ou rejeitada, é inconclusiva.

Quanto à ***Proposição 3 - A empresa familiar influencia positivamente o estilo de gestão das empreendedoras***, a maioria das mulheres iniciaram o seu próprio negócio, apenas três entrevistadas asseguraram a sucessão da empresa familiar. Pesquisas na área têm demonstrado que a existência na família de pessoas que possuem negócios por conta própria, em particular a atividade exercida pelo pai e pela mãe, é considerada chave na opção pelo negócio próprio [21].

Garcia [22] destaca intensamente a influência da família neste processo, o que não foi confirmado nesta pesquisa, somente três entrevistadas das doze estão ligadas ao negócio através da sucessão familiar ainda que muitas tenham aberto a empresa com familiares havendo por essa forma a influência da família. Esta proposição não pode ser aceite ou rejeitada é inconclusiva.

A ***Proposição 4 - A atividade profissional influência positivamente a vida familiar*** permite verificar que a maioria das entrevistadas responderam que conseguem (conseguiram) conciliar (de uma forma ou de outra) a vida familiar e profissional.

Segundo Greene [23] muitas mulheres, com a criação do próprio emprego, acreditam alcançar maior independência e autonomia a nível da tomada de decisões, maior flexibilidade de horários e maior disponibilidade, e assim gerir de forma mais ágil as responsabilidades profissionais e familiares. Esta contingência de harmonização trabalho-família é uma das razões mais recorrentes para uma pessoa criar o seu negócio, importante e comum aos dois géneros, porém, no caso das mulheres, torna-se ainda mais necessário e imprescindível.

Mesmo que o trabalho exija tempo e esforço, compromisso e criatividade, a maioria das empreendedoras em questão (10 responderam que sim), reconhecem que conseguem gerir a vida profissional com a pessoal sendo conclusiva esta proposição.

A *Proposição 5 - A família e os amigos influenciaram positivamente a decisão de se tornar empresária,* permite verificar que a maioria das mulheres respondeu que os familiares (pais, marido, sogros) influenciaram e apoiaram a abertura do negócio. As empresas constituídas são na maioria do tipo unipessoal, onde predomina o único sócio (elas próprias). No entanto, verifica-se que ao existirem mais que um sócio os outros elementos são familiares, sem ser o marido.

Os autores Chlosta, Patzelt, Klein e Dormann [24] indicam que o crescimento (e a exposição) em famílias com passado empreendedor oferece às crianças a oportunidade para aprenderem com a iniciativa dos pais, influenciando as suas atitudes e os seus valores. De um modo diferente, Laspita [25] constatam que a influência dos pais difere em função da idade, encontrando uma maior prevalência na adolescência do que na infância. No entanto, neste estudo de caso, verifica-se a influência positiva da família e dos amigos (8 empreendedoras tiveram influencia da família e uma dos amigos), independentemente da idade, sendo uma proposição conclusiva.

Quanto à ***Proposição 6 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras é positivamente influenciado pelo seu perfil psicológico*** tentou-se saber quais as características que as mulheres empreendedoras deverão ter para serem empreendedoras de sucesso, traçando assim o perfil psicológico das mesmas.

As características apresentadas são as seguintes: ser persistente; trabalhadora, humilde; dinâmica; séria; organizada; disciplinada determinada; firme, mas não dura; responsável prática; dedicada; ter vontade e muita entrega ao negócio; paixão

pelo que faz; propensão ao risco; sacrifício; empenho; capacidade de liderença; calma e paciência na evolução do negócio; discernimento no que se está a fazer; sentido crítico e justo e ser audaz para ultrapassar os obstáculos que surgem.

Para Brito as mulheres empreendedoras ostentam características de comportamento positivo, como: a intensidade e dedicação; a afetividade, cortesia e exigência; a aptidão para a negociação, as ideias, os recursos e prazos; a humildade e valorização das ideias dos outros; a disponibilidade para aprender sempre mais; a responsabilidade e realismo acerca do que são capazes; a boa disposição; a importância do autoconhecimento; a organização e a flexibilidade (cumprem vários papéis: dona de casa, mãe, esposa, profissional, etc.) desenvolvendo a capacidade de adaptação nas mais variadas situações. Muitas destas características foram referidas pelas entrevistadas, podendo concluir-se que as características mencionadas para se ser empreendedora no Concelho de Viseu são validadas, sendo esta proposição aceite.

IV. Apresentação do Perfil das Entrevistadas

De entre as doze entrevistadas, podemos concluir que a maioria tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, são casadas e têm em média 2 filhos. Relativamente às habilitações académicas, a maioria possui licenciatura na área da Gestão ou Contabilidade e Administração e desempenham o cargo de Gerente na empresa.

Quanto a algum dia terem pensado vir a ser empresária, a maioria respondeu que não, e os principais fatores que as levaram a empreender foi a família, quer através da sucessão da empresa, quer através do marido por via do casamento, tendo sido portanto uma casualidade.

As entrevistadas referem que o lado positivo de serem empresárias as levou a terem: realização pessoal, reconhecimento; crescimento; espírito aberto a novas dinâmicas; reconhecimento dos clientes; horários flexíveis; sucesso; estabilidade financeira (um salário maior); nível de vida médio melhor e volume de trabalho diferente dos colaboradores.

Relativamente ao lado negativo referiram: preocupação em termos financeiros, risco do investimento, compromisso relativo aos pagamentos dos clientes, dos fornecedores, dos empregados; sem férias quando querem (não ter férias ao mesmo tempo que os filhos); sem horário, (que também é positivo por serem flexíveis) e sem fim de semanas, feriados; muito trabalho; responsabilidade; equipa só de homens e às vezes não a levam a sério; não saber se as decisões são as mais acertadas; ter de se trabalhar em casa; lidar com os recursos humanos, muitas pessoas e todas diferentes; sacrifício familiar e angariação de novos clientes (vendas, arrendamentos…)

Sobre as características que uma mulher deve ter para ser uma empreendedora de sucesso surgiram as seguintes: persistente; trabalhadora, humilde; **s**éria; ter muita vontade e muita entrega ao negócio; sacrifício; empenho; determinada; ter espírito de líder; ser prática; ser dedicada; ter calma e paciência na evolução do negócio; ter discernimento no que se está a fazer; ter os pés bem assentes na terra; ser firme, mas não dura; "Ter jogo de cintura"; ser flexível**;** dar o exemplo aos funcionários; responsável; saber o que está a fazer; dinâmica; ter sentido crítico e justo; saber filtrar as várias situações com que se depara; ter propensão ao risco; paixão pelo que faz; ser organizada; disciplinada; ter consciência dos obstáculos que surgem sempre; ser audaz para ultrapassar os obstáculos que surgem.

Relativamente aos conselhos que dariam a outra mulher que pretendesse abrir um negócio as respostas foram diversas: ver e analisar primeiro o ramo de atividade, a região/ fazer um estudo de mercado e só depois avançar; ter uma estrutura de custos baixa; força, determinação, coragem, calma e segurança no que está a fazer; força de vontade, muita ponderação, dedicação e dar um passo de cada vez; trabalhar muito, aparecerão obstáculos que deverão ser ultrapassados através do sacrifício e deve acreditar-se sempre no projecto, ser cautelosa, muito atenta a todas as contingências e ter sentido de risco; rigor desde o início e ter experiência no ramo que vai abrir, só assim consegue ter noção do que é necessário.

Quanto às motivações que levaram estas mulheres a criar o próprio negócio, as duas motivações mais assinaladas foram a família e o querer saber mais, ambas com três respostas. No entanto, houve mais motivações que foram mencionadas, nomeadamente: o crescimento e o desafio a nível profissional, o desenvolvimento de novas competências, imposição familiar, regresso a Portugal, convicção no negócio, estar disponível/desempregada e a empresa onde trabalhava estar com problemas financeiros.

Para Greene as motivações essenciais das mulheres são bastante semelhantes às dos homens, sendo essencialmente fatores económicos, perceção de oportunidades de mercado, independência, autorrealização e insatisfação com o emprego.

Os fatores que as influenciaram a tornarem-se empreendedoras foram: o "sentido para o negócio", não gostar do que fazia, a sucessão familiar da empresa, a estabilidade já conseguida da empresa em termos de clientes e fornecedores, a vida familiar e apoio e suporte ao marido, as "coisas" foram acontecendo, a ideia surgiu, o espírito de cada um, a maturidade, o desenvolver a ideia de negócio. E tudo levou ao empreendedorismo, a ambição, o salário maior, o crescimento profissional e pessoal, a ambição e o conhecimento na área.

Relativamente aos principais constrangimentos que na opinião das entrevistadas afetaram e ainda afetam a criação do próprio emprego (e o desenvolvimento do empreendedorismo) no público feminino em Viseu, são as dificuldades financeiras, o acesso ao capital social e as burocracias ainda existentes quanto aos licenciamentos; as dificuldades de não terem conhecimento da área de negócio, a falta de formação base na área do empreendedorismo; as mulheres ainda terem interiorizado que certas tarefas só elas podem fazer; as próprias mulheres serem muito picuinhas e muitas vezes pensarem que este negócio/área não se coaduna com o género feminino.

Quanto a projetos futuros que têm e/ou gostariam de ainda concretizar, as respostas foram diversas: expandir o negócio a outras áreas e/ou investir numa nova área; manter a empresa familiar com as devidas condições; dedicar-se à sua área de formação; manter a empresa estável; continuar com a formação e aprendizagem; melhorar as áreas da empresa; trabalhar de uma

forma mais próxima com crianças carenciadas - projeto a desenvolver e ajudar algumas instituições de solidariedade.

CONCLUSÃO

Este estudo partiu da suposição de que é essencial o desenvolvimento de uma cultura empreendedora na sociedade, e, em especial, no mundo feminino. O empreendedorismo é considerado como crucial para a criação de emprego e crescimento económico.

O estudo aqui desenvolvido teve por finalidade caraterizar as mulheres empreendedoras do Concelho de Viseu de acordo com um conjunto de itens identificados como relevantes pela literatura. Investigou-se ainda como é que estas mulheres foram influenciadas exogenamente em termos da criação do seu próprio negócio, se o suporte de amigos e familiares e o capital social influenciou essa decisão.

Este estudo teve como questão geral de investigação perceber qual o perfil empreendedor e as características de gestão das mulheres empreendedoras no concelho de Viseu. Espera-se que o resultado desta investigação possa contribuir para futuras pesquisas, devido ao conteúdo de reflexão e discussão sobre os aspetos considerados relevantes para a conceção de empreendimentos dirigidos por mulheres.

Os resultados do estudo podem ser difíceis de generalizar, uma vez que a amostra foi restrita a doze mulheres empreendedoras de uma determinada região de Portugal, porém levantam pistas que se enquadram na direção de outros estudos realizados noutros territórios e a nível internacional que conferem confiabilidade aos resultados obtidos.

Em suma, acredita-se que este estudo contribui para reduzir a lacuna em termos de investigação nesta área e alertar para a importância da formação em empreendedorismo realçando o contributo das mulheres empreendedoras para a economia local em regiões menos desenvolvidas, compreendendo assim melhor o perfil empreendedor feminino, as suas dinâmicas em termos de influências e modos de gestão empresarial e levanta um conjunto de pistas que podem afigurar-se como novas linhas de investigação futura.

REFERÊNCIAS

[1] Ahl, H.; Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: Advancing debate to escape a dead end? Organization, 19, 543–562.

[2] Bowen e Hisrich (1986) The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective – Disponivel em: http://amr.aom.org/content/11/2/393.abstract - [acedido em 03/04/2017].

[3] Stolcke, Verena (1986) Cafeicultura. Homens, mulheres e capital, 1850-1980. São Paulo: Brasiliense.

[4] Neider, L., 1987. A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. J. Small Bus. Manage. 25, 22-29.

[5] Sexton, D. L., & Bowman-Upton, N., (1990). Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender related discrimination. Journal of Business Venturing, 5, 29-36.

[6] Lee, Jean S K (1997), The motivation of women entrepreneurs in Singapore. International Journal of Entrepreneurial Behavior Research, 3, no.2, 93-110.

[7] Neves, J. e Ferreira C. (2001). Poder, Conflito e Negociação" in J. M. Carvalho Ferreira, Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa: McGrawHill, pp. 501-529.

[8] Machado, H.V., St-Cyr, L., Mione, A., Alves, M. C. M. (2003). O processo de criação de empresas por mulheres. RAE-eletrônica, 2(2), 2-22.

[9] Sina, Amália (2005). Mulher e Trabalho: O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva.

[10] Brito, Alessandra; Foguel, Miguel; Kerstenetzky, Celia. (2015) Afinal, Qual A Contribuição Da Política De Valorização Do Salário Mínimo Para A Queda Da Desigualdade No Brasil? Uma Estimativa Para O Período 1995-2013. Discussion Paper No. 109, Center for Studies on Inequality and Development (CEDE).

[11] Nassif, V. M. J.; Andreassi, T.; Tonelli, M. J., Fleury, M. T. L. (2011). Mulheres Empreendedoras: Uma Discussão sobre suas Competências. EnGPR: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR68.pdf [acedido em 03/04/2017].

[12] Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C. G., Carter, S., Welter, F. (2012). Extending women's entrepreneurship research in new directions. Entrepreneurship Theory and Practice, 36, 429–442.

[13] Amorim, R. O.; Batista, L. E. (2012). Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. Pitágoras, 3 (3). Disponível em http://faculdadefinan.com.br/pitagoras/downloads/numero3/empreendedorismo-feminino.pdf [acedido em 03/04/2017].

[14] Gichuki, C. N., Mulu-Mutuku, M., & Kinuthia, L. N. (2014). Performance of women owned enterprises accessing credit from village credit and savings associations in Kenya. Journal of Global Entrepreneurship Research, 4(1), 1–13.

[15] Hisrich, Robert D., Peters, Michael, P. (2004) Empreendedorismo. (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

[16] Jennings, J. E., Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? The Academy of Management Annals, 7(1), 663–715.

[17] Bardin, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

[18] Machado, H. P., Barros, G. V. Palhano, D. Y. M (2003). Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. Anais do III EGEPE, Brasília. 3, 171-197. Disponível em: http://www.dad.uem.br/graduacao/adm/graduacao/download/2762-06.pdf [acedido em 03/04/2017].

[19] Cramer P, et al. (2008) Structure of eukaryotic RNA polymerases. Annu Rev Biophys 37:337-52

[20] Hatten, T. e Ruhland (1995). Student attitudes toward entrepreneurship as affected by participation in an SBI program. Journal of Education for Business, 7(4), 224-227.

[21] Mattews, C., H. Moser. S. B. (1996). A longitudinal Investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. Journal of Small Business Management, 34 (2), 29-43

[22] Garcia, V. P. (2001). Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark.

[23] Greene, P. G., Brush, C. G., e Gatewoodln, E. J. (2007). Perspetives on women entrepreneurs. In, Minniti, M. (Ed), Entrepreneurship: the engine of growth, Volume I: People 181-204, Praeger Publishers. Westport, CT.

[24] Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S., e Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. Small Business Economics, 38(1), 121-138

[25] Lapista, S., Breugst, N., Heblich, S., e Patzelt, H (2012) Intergeracional Transmission of entrepreneurial intentions. Journal of Business Venturing 27(4), 414-435.

Papel do microcrédito na iniciativa empresarial em Cabo Verde

Susana Bernardino
P. Porto/ISCAP/CEOS.PP, Portugal
susanab@iscap.ipp.pt

J. Freitas Santos
P. Porto /ISCAP/CEOS.PP e
Universidade do Minho/NIPE,
Portugal
jfsantos@iscap.ipp.pt

Zidyane Vicente
P. Porto/ISCAP, Portugal;
zidycv@gmail.com;

Resumo— **Os primeiros contactos com o microcrédito em Cabo Verde começaram em meados dos anos 90, com o surgimento de Organizações Não Governamentais (ONG) nacionais que emergiram a partir do apoio cedido por outras ONG internacionais com experiência no campo internacional. Com este estudo pretende-se identificar e compreender a importância do microcrédito na vida dos cabo-verdianos e verificar a relação existente entre o microcrédito e o empreendedorismo em Cabo Verde.**

O estudo empírico foi realizado a partir de uma metodologia qualitativa, baseada em estudos de caso múltiplos, com base na técnica da entrevista semiestruturada a seis das quinze organizações que operam na área do microcrédito em Cabo Verde. A amostra é constituída por uma organização estatal (Caixa Económica de Cabo Verde - CECV), e cinco ONG - Associação Cabo-verdiana de Autopromoção da Mulher (MORABI), Organização das Mulheres de Cabo Verde (OMCV), Associação de Apoio às Iniciativas de Autopromoção (SOLMI), a Associação de Apoio às Iniciativas de Autopromoção da Família (FAMI-PICOS) e o Centro de Inovação em Tecnologias de Intervenção Social para o Habitat (CITI-Habitat).

Os resultados do estudo permitiram identificar que as mulheres são as principais destinatárias do microcrédito e verificar o seu impacto na redução do desemprego, na mudança de vida dos cabo-verdianos, e o seu papel na luta contra a pobreza. Permitiu ainda constatar que o microcrédito está intimamente relacionado com o empreendedorismo na medida em que o principal objetivo dos programas de financiamento atribuídos é o desenvolvimento de atividades geradoras de rendimento, muito embora estas sejam também acompanhadas por iniciativas destinadas à capacitação e formação dos beneficiários.

Palavras-Chave- microcrédito; empreendedorismo; empreendedorismo social; organizações não-governamentais; Cabo-Verde;

Abstract— **The first contact with microcredit in Cape Verde has begun around the 90s, with the arise of nationals non-governamental organization, supported by international non-governamental organization. This study aims to identify and understand the importance of microcredit in the cape-verdeans' lives and to analyze the relationship between microcredit and social entrepreneurship in Cape Verde.**

The empirical study was drawn through a qualitative methodology. Multiple case studies were used, based upon semi-structured interviews conducted with six of the fifteen organizations who work with microfinance in Cape Verde and whose major product is microcredit. The sample comprised a governamental organization (CECV Microfinance) and five non-governamental organizations (MORABI, OMCV, SOLMI, FAMI-PICOS and CITI-HABITAT).

The results of this study allow us to identify that women are the main focus of microcredit programs and to acknowledge the contribution of microcredit to reduce unemployment, changing the cape-verdeans' lives as well as its role on reducing poverty. The study demonstrated that microcredit and entrepreneurship are related, since the main aim of microcredit financing programs is the development of income generating activities, even though they are often followed by initiatives aimed to promote capacity building and training of its beneficiaries that confirms its social character.

Keywords- microcredit; entrepreneurship;; non-governamental organizations, Cape Verde.

I. INTRODUÇÃO

A popularidade do conceito de microcrédito deve-se ao prémio nobel da paz Muhammed Yunus, que no seu país (Bangladesh) conseguiu retirar da pobreza muitas pessoas que não tinham fundos para criar o seu próprio negócio. Em substituição do tradicional banco comercial Yunus criou o Grammen Bank, que funcionou como uma entidade gestora de fundos emprestados aos pobres [1]. Os excendentes libertados pela atividade de crédito eram aplicados na própria instituição, com vista a suportar o desenvolvimento da atividade de microcrédito ou dar início a outras iniciativas de cariz social [1].

O microcrédito, como um negócio social, tem-se mostrado como um excelente instrumento no combate aos problemas socias, tais como desemprego, pobreza ou exclusão social [1] [2]. Em Cabo-Verde as primeiras experiências com o microcrédito registado datam dos anos 1990, com o intuito de contribuir para a resolução dos problemas sociais. Esta experiência iniciou-se pelas mãos de algumas ONG´s (OMCV, MORABI, CITI-HABITAT, Associação de Solidariedade para o Desenvolvimento das ilhas de Cabo Verde (ASDIS) e Cáritas), a partir do apoio conferido por instituições de cooperação internacional.

Com este estudo pretende-se realizar uma análise dos beneficiários e características dos programas de microcrédito

cedidos por estas instituições de modo a compreender o impacto que os programas de microcrédito têm tido na população cabo-verdiana e na dinamização do nível de empreendedorismo no país. A investigação adotou uma metodologia qualitativa, através do método do estudo de caso. Os dados primários foram recolhidos a partir da técnica da entrevista semi-estruturada, a seis das quinze organizações que concedem microcrédito em Cabo-Verde, nomeadamente a MORABI, CECV, SOLMI, FAMI-PICOS, OMCV e CITI-Habitat.

O interesse da investigação é reforçado pelo facto de Cabo Verde, em virtude das suas condições geográficas e climatéricas, ser um país de poucos recursos naturais e com uma economia pouco industrializada. Neste contexto, o desenvolvimento de iniciativas empresariais afigura-se como muito importante.

O artigo é constituído por sete secções. Após a introdução, a segunda secção explora o conceito de microcrédito, que inclui uma breve digressão pela literatura sobre o tema. A terceira analisa o contributo do microcrédito para o desenvolvimento económico e social. Na quarta secção procede-se ao mapeamento do sistema de microcrédito em Cabo-Verde. Segue-se depois a descrição da metodologia de investigação e, na sexta secção, os estudos de caso são apresentados, analisados e discutidos com o objetivo de responder às questões de investigação. A encerrar avançam-se com as conclusões.

II. O MICROCRÉDITO

A definição de microfinanças foi inicialmente desenvolvida por Muhammad Yunus, com o objetivo de encontrar uma solução para os indivíduos a quem eram vedadas as oportunidades de financiamento pelo sistema tradicional de crédito [3] [4].

Muito embora a natureza dos conceitos de microfinanças e microcrédito se cruzem na sua essência [5], estes não são exatamente sinónimos. O conceito de microfinanças é entendido por [6] como sendo uma prestação de serviços financeiros destinada às populações de baixo rendimento, a partir da utilização de produtos, processos e gestão diferenciados. O conceito de microfinanças engloba, por isso, o conceito de microcrédito, bem como todo um conjunto de produtos financeiros associados, tais como seguros, garantias, cartões de crédito, aplicações de poupanças, entre outros, e que contribuem para a sustentabilidade das microempresas [6] [7] [8].

As instituições de microfinanças prestam serviços de intermediação financeira, sendo geralmente constituídas na forma de organizações não-governamentais (ONG), cooperativas de crédito, bancos comerciais públicos e privados, dependendo da legislação de cada país [9].

O Banco Mundial refere algumas potencialidades das microfinanças, nomeadamente: i) oferta de empréstimo destinado a capital circulante; ii) análise do crédito informal; iii) acesso contínuo aos empréstimos de montantes consoante o histórico de pagamento do cliente; iv) utilização de formas simplificadas de consecução e acompanhamento de empréstimos; e, v) oferta de formas estáveis de poupança [7].

O microcrédito é uma componente essencial das microfinanças. Para [10], o microcrédito corresponde a empréstimos de baixo montante, disponibilizado a pessoas de baixo rendimento. Na aceção de [11], o microcrédito é a concessão de pequenos empréstimos a populações muito pobres, para que estas possam trabalhar por conta própria, possibilitando desse modo que as famílias possam garantir o seu sustento. Segundo [8] o microcrédito corresponde a empréstimos de pequeno valor de acordo com uma metodologia diferente da do crédito tradicional, podendo ser direcionado tanto para a produção como para o consumo com o objetivo de combater a miséria através da geração autónoma de rendimentos.

Segundo [12] o microcrédito baseia-se na concessão de pequenos empréstimos, assente num método flexível e não burocrático, com juros baixos, destinados às populações mais necessitadas, onde o seu principal objetivo é o financiamento de atividades produtivas e educativas, diferenciando-se assim do sistema de crédito tradicional. [13] de modo diferente não concebem o microcrédito como sendo apenas um empréstimo de pequeno valor, mas sim, como uma filosofia baseada na confiança nas pessoas e principalmente como um fator de valorização do trabalho.

De forma sintética, o conceito de microcrédito engloba todo o ato de concessão de empréstimos de pequenos montantes para os mutuários mais pobres a quem o sistema de crédito tradicional não abre portas, incluindo tanto o acesso ao crédito formal (fornecido por cooperativas e bancos, entre outros), bem como ao crédito informal [14].

O microcrédito na sua génese engloba a autossustentabilidade do programa financeiro, garantida pelo reembolso dos valores cedidos a que acresce uma determinada remuneração (taxa de juro do programa de financiamento), que permite que a instituição suporte os seus custos operacionais.

O microcrédito diferencia-se do crédito tradicional pelas seguintes características principais: i) o seu público-alvo é constituído por pessoas de baixo rendimento ou que estão abaixo da linha da pobreza; ii) a sua finalidade, pois é destinado normalmente a pequenos investimentos; e, iii) o montante que em geral é pequeno [15]. Para além das diferenças anteriormente apontadas, o microcrédito apresenta algumas características específicas, como o crédito a grupos, a figura do agente de crédito, a frequência dos pagamentos, os empréstimos progressivos e o foco nas mulheres [16].

O crédito a grupos é concedido a grupos de indivíduos que não dispõem das garantias normalmente exigidas pelos bancos tradicionais. O seu objetivo é reforçar a capacidade geral de reembolso do empréstimo, pois cada membro recebe um determinado valor e em caso de incumprimento, cada um dos membros assume a responsabilidade, sendo que, a constituição de cada grupo difere em função das regras de cada instituição microfinanceira. A figura de agente de crédito é o responsável pelo levantamento de dados das pessoas que solicitam o crédito (individual ou a grupos), tendo o mutuário uma relação diferenciada e de proximidade com a instituição. O pagamento varia em função do fluxo de caixa dos empreendimentos financiados, sendo feito geralmente numa base semanal. O prazo de pagamento é inferior ao estabelecido pelos bancos tradicionais, devido ao caráter progressivo dos empréstimos, e pelo facto do fluxo de caixa dos microempreendimentos serem curtos, e também os negócios no qual se investe serem de rápido

retorno. O facto de os empréstimos serem progressivos funciona como um incentivo importante na administração do risco das operações de crédito, começando os empréstimos por montantes inferiores evoluindo gradualmente para valores mais elevados. O público feminino é o alvo principal e com maior preferência na concessão do microcrédito, e isto deve-se ao sexualismo existente no sistema de crédito tradicional, em que as mulheres são as mais afetadas pela pobreza [16].

Para além das caraterísticas acima apresentadas, o microcrédito pode ainda ser classificado em popular e produtivo. O popular corresponde a empréstimos de pequenas quantias à população de baixo rendimento e é destinado ao consumo, ao pagamento de dívidas ou investimento produtivo. O microcrédito produtivo é o que trata dos serviços de crédito, tais como investimento fixo ou ativos correntes (financiamento de ativos) e o seu objetivo é o de financiar atividades ligadas ao autoemprego formal ou informal.

III. Contributo do microcrédito para o desenvolvimento económico e social

O microcrédito tem-se revelado um importante instrumento na democratização do acesso ao crédito e na diminuição da pobreza [1] [7], no desenvolvimento de pequenas iniciativas empresariais e de autoemprego, e na geração de rendimento e de melhoria da qualidade de vida aos seus beneficiários [23]. Os empréstimos concedidos destinam-se, por definição, a pessoas de baixo rendimento que, de outro modo, dificilmente teriam acesso a financiamento [19]. Através do microcrédito estas pessoas são capazes de iniciar atividades geradoras de emprego e de rendimento [19], o que permite que os beneficiários usufruam de melhores condições de vida, de saúde, educação e habitação, bem como aumentem o seu poder de compra [20]. Adicionalmente, permite ainda que um maior número de pessoas participe na criação de riqueza dos países e contribuam através do pagamento de impostos para o sistema fiscal de cada país [20].

[24], a partir de um estudo do impacto do crescimento económico na redução da pobreza, reconhecem a importância de algumas políticas com objetivos mais direcionados ao combate à desigualdade dos rendimentos, destacando o contributo do microcrédito. Para [24] isto deve-se ao facto de os beneficiários do microcrédito poderem usufruir de uma fonte de rendimento, ter acesso a habitação e à educação, entre outros [12]. A mesma autora cita [1], que entende o microcrédito como um instrumento para a mudança económica, social e política, reforçando a sua importância no combate à pobreza [12].

Com o intuito de combater a pobreza, [25, p. 177], apresenta o conceito de gestão estratégica da pobreza que, para o autor, "supõe o fortalecimento da capacidade dos pobres para lutarem contra a pobreza como sujeitos desse processo, aposta no crescimento individual e na melhoria das condições de acesso à produção (incentivo à geração de rendimento), ao microcrédito e consequentemente à mobilidade social". Segundo Yunus o direito ao crédito deveria ser um direito universal, em virtude do seu grande impacto social [10]. De acordo com Muhammed Yunus, os pobres possuem de alguma forma capacidades que lhes permitem gerar rendimento, sendo que o único elemento que lhes falta para conseguir concretizar essa capacidade é o capital (financiamento). Por esse motivo [1] entende o microcrédito como um mecanismo no combate à pobreza, tal como se identifica, desde logo, na própria definição do objetivo do microcrédito- reduzir a pobreza e o desemprego através da realização de empréstimos de pequenas quantias, originando desta forma os microempreendedores.

Para além dos serviços de intermediação financeira, estas instituições prestam também serviços de intermediação social, uma vez que na sua essência está o apoio a pessoas com baixo rendimento e de baixo conhecimento financeiro, fazendo com que os microempreendedores possam desenvolver o seu negócio de uma forma sustentável.

Em suma, o microcrédito é um instrumento alternativo de desenvolvimento económico e social, que tem na sua origem o combate à pobreza e a luta por uma sociedade mais justa, inclusiva e igualitária [1] [26] [27]. No entanto, exige a posse de um espírito empreendedor e alguns conhecimentos de negócio ou de capital [28].

IV. O sistema de microcrédito em Cabo Verde

Cabo Verde é um país localizado a 455 quilómetros (km) da Costa Ocidental Africana, estendendo-se o seu território num total de 4 033 km² [29]. É um país arquipelágico, constituído por 10 ilhas (uma das quais desabitada) e 8 ilhéus. As ilhas encontram-se divididas em dois grupos: o grupo das ilhas de Barlavento (Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal e Boavista) e o das ilhas de Sotavento (Maio, Santiago, Fogo e Brava). Cabo Verde é um país que dispõe de poucos recursos naturais, sendo que apenas 10% do seu território está classificado como terra arável [30]. Entre 1975 e 1991, o regime político de Cabo Verde foi monopartidário, evoluindo a partir de 1992 para o multipartidarismo.

Em 2015, Cabo Verde contava com 524 833 habitantes, sendo a população feminina praticamente igual à masculina (49.98% e 50.02%, respetivamente) [29]. A população residente é muito jovem, representando a faixa etária inferior a 14 anos cerca de 29,4% da população total, dos 15 aos 24 anos 20%, dos 25 aos 64 anos 45,2% e superior a 65 anos apenas 5,4% [29]. A maioria da população possui um nível de instrução básico (42,5%) ou secundário (35,3%). Uma percentagem significativa da população nunca frequentou o sistema de ensino (8.5%) e apenas 7.2% possui formação superior [29].

Mesmo com escassez de recursos naturais, Cabo Verde em 2015 apresentava um Produto Interno Bruto (PIB) de $ 1, 630 mil milhões de dólares, sendo o último crescimento do PIB registado de 2.466% [26]. No período de 2010 até 2015, Cabo Verde apresentou taxas de crescimento do PIB positivas, tendo sido em 2015 o ano em que o crescimento (ainda que positivo) foi inferior. Para a determinação do PIB de Cabo Verde muito contribui o facto de este ser um país com uma economia muito terciarizada, com o setor dos serviços a representar, em 2014, 64,7% do PIB.

A economia informal assume uma forte expressão no país, com um peso de cerca de 12,1% do PIB e avaliada em cerca de 180 milhões de dólares [32]. De acordo com [35], os dois maiores centros urbanos (cidade da Praia e São Vicente) em conjunto contabilizam 20 084 unidades de produção no setor

informal, que operam essencialmente na indústria (36,6%), no comércio (34,9%) e também no setor dos serviços (28,5%).

Uma das grandes preocupações do país tem sido a diminuição da pobreza, como se observa pela redução do índice nacional de pobreza (que baixou de 37% para 27% entre os anos 2003 e 2008) e taxa de pobreza extrema (reduzida de 21% para 12% no mesmo período) nos últimos anos [37]. Este flagelo é causado muitas vezes pelo desemprego, sendo que em 2014 a taxa de desemprego nacional foi de 15,8 %, reduzindo para 12,4 % em 2015. O desemprego jovem (pessoas com idade compreendida entre os 15 aos 24 anos) em 2014 era de 35,8% baixando para 28,6% em 2015.

O mercado microfinanceiro de Cabo-Verde é constituído por dois grupos de instituições: o grupo das IMF´s que procuram a sustentabilidade e o grupo das IMF´s que buscam a perpetuidade. Em ambos os grupos os fundos para as operações advêm de doações e financiamentos. A diferença entre estes dois tipos de instituições reside no facto de as primeiras possuírem programas assistenciais separadas do crédito e praticarem taxas de juro situadas entre os 5% e os 6% ao mês, ajustados a um prazo padrão [34]. No segundo grupo, incluem-se os programas assistenciais integrados no microcrédito, sendo o financiamento destinado a atividades sociais específicas com juros até 2% por mês e prazos compatíveis com atividades financiadas (BCV, 2009). O grupo das IFM´s que buscam a sustentabilidade encontram-se associadas à Federação das Associações Cabo-verdianas que Operam na Área de Microfinanças (FAM-F).

O microcrédito é o principal instrumento de microfinanças em Cabo Verde [34]. As IMF´s e os Bancos Tradicionais diferem principalmente quanto ao prazo de pagamento e à frequência das amortizações, sendo que as IMF´s têm prazos de pagamentos mais curtos e amortizações mais frequentes. As características diferenciadas que estes dois tipos de instituições apresentam levam a que os seus clientes tenham um perfil e características diferentes [35] (Quadro I)

QUADRO I. PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE OS CLIENTES DOS BANCOS TRADICIONAIS E OS DAS INSTITUIÇÕES MICROFINANCEIRAS DE CABO VERDE

Clientes dos Bancos Tradicionais	**Clientes das Instituições Micro Financeiras**	**Implicações para as Carteiras das IMF´s**
Nível de instrução e de rendimento médio/elevado.	Baixo nível de instrução e rendimento baixo.	Produtos financeiros de fácil entendimento.
Crédito para investimentos associado a ativos correntes.	Preponderância de crédito para ativos correntes.	Carteira de vencimento a curto prazo. Amortizações frequentes.
Negócios independentes da pessoa física.	Gestão dos negócios interligada com o orçamento familiar.	Desafio para analisar as operações. Desafio para acompanhar a carteira.
Informações formais sobre clientes disponíveis.	Baixo nível de informações formais sobre os clientes.	Presença frequente junto ao cliente.
Possui garantia real.	Ativos limitados, falta de títulos de propriedade.	Garantias substitutas: bens pessoais, avais individuais e solidários.

Fonte: BCV (2010)

Relativamente ao microcrédito em Cabo-Verde, desde os inícios da sua atividade (início dos anos 90) até aos finais de 2009, as instituições microfinanceiras realizaram um total de 52 225 operações de crédito, contabilizando um total de cerca de 27.369.250 euros, com 8 481 clientes ativos, e um montante médio total cedido de cerca de 470 euros [36]. De acordo com o governador do BCV, de 2009 até 2014 as instituições microfinanceiras realizaram 52 mil operações de crédito, tendo mobilizado aproximadamente 27.138.00 euros e beneficiado cerca de três mil pessoas [37]. Verifica-se assim que, no total, até 2014 as instituições micro financeiras realizaram um total de 104 225 operações de crédito, avaliadas em cerca de 54.507.850 euros e tendo beneficiado 11 481 clientes. As estatísticas existentes demonstram que a evolução do microcrédito tem sido notável desde a sua introdução em Cabo Verde. Nos últimos anos tem-se verificado também um aumento no número de instituições de microcrédito em Cabo Verde, que atualmente é de 15. As estatísticas apresentadas confirmam ainda um aumento no número de operações de crédito, bem como no número de clientes ativos.

Em Cabo Verde, existem várias instituições sem fins lucrativos que prestam serviços microfinanceiros em todas as ilhas cabo-verdianas, cujo principal objetivo é o microcrédito. Porém, além das ONG´s, também os bancos tradicionais estatais que contêm departamento de microfinanças e atuam na área do microcrédito. São os casos da Caixa Económica de Cabo Verde (CECV) e do Novo Banco, embora não estejam presentes em todas as ilhas.

V. METODOLOGIA

A questão que motivou o estudo foi o de compreender o papel desempenhado pelo microcrédito no apoio ao lançamento de iniciativas empresariais em Cabo Verde. Para atingir este objetivo dois objetivos gerais: (i) conhecer quais são os principais beneficiários dos programas de microcrédito em Cabo-Verde; e (ii) conhecer que características apresentam os programas de microcrédito concedidos em Cabo-Verde. Depois disso, definiram-se ainda alguns objetivos mais específicos:

- Conhecer qual o público-alvo das instituições microfinanceiras em Cabo-Verde;
- Compreender quais as faixas etárias em que é mais comum o acesso ao microcrédito em Cabo-Verde;
- Compreender de que forma é que a idade condiciona o acesso ao microcrédito e analisar o contributo do microcrédito para a redução do problema do desemprego jovem em Cabo-Verde;
- Compreender em que medida o recurso ao microcrédito é em Cabo-Verde é condicionado pelo género;
- Compreender a situação académica, profissional e económica dos beneficiários dos programas de microcrédito em Cabo-Verde;
- Analisar quais os principais benefícios que o recurso a programas de microcrédito proporciona à sociedade Cabo-verdiana;

• Compreender quais as principais áreas que têm sido desenvolvidas a partir de programas de microcrédito em Cabo Verde;

• Compreender a duração, custos de financiamento e taxas de incumprimento dos programas de microcrédito concedidos em Cabo-Verde;

• Conhecer os principais critérios utilizados na decisão de atribuição de microcrédito em Cabo-Verde;

A investigação é de natureza qualitativa, justificando-se esta escolha pelo facto de esta metodologia permitir uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo, sendo muito utilizada no âmbito das ciências sociais, devido ao caráter descritivo dos dados recolhidos no âmbito da investigação [38].

Na recolha de dados foi utilizada a técnica da entrevista [39]. Para além desta informação, foram ainda consultadas informações disponíveis nos sites das instituições e em jornais, mais especificamente o Jornal Asemana e o Expresso. O número de entrevistas individuais realizadas aos responsáveis das instituições que prestam serviços de microfinanças em Cabo Verde foi de seis. Como defendido por [40], a entrevista estruturada obedeceu a um guião que foi elaborado com base na revisão da literatura e nos objetivos da investigação e que serviu para assegurar a comparabilidade dos dados recolhidos.

O guião é constituído por quatro partes. Uma primeira que pretendia conhecer as organizações em análise incluía questões relacionadas com a organização e com os serviços de microcrédito que oferecem. A segunda parte era relativa ao desenrolar do projeto de microcrédito nestas organizações. A terceira fase pretendia conhecer as características dos projetos de microcrédito, como o seu público-alvo, a finalidade e os resultados do financiamento. A última parte do guião, por sua vez, incidia sobre o funcionamento do projeto, mais especificamente sobre a taxa de juro aplicada pela instituição aos empréstimos, os fatores que influenciavam a sua determinação, o acompanhamento do crédito e o investimento realizado.

Para a prossecução do estudo empírico, foi necessário definir quais as instituições a entrevistar. Em Cabo Verde são quinze as organizações que prestam serviços de microcrédito. De entre estas organizações a grande maioria (treze) assumem a modalidade de Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento e duas são organizações estatais. A amostra foi constituída por seis instituições (cinco ONG e uma estatal), sendo a sua escolha justificada por serem organizações com uma experiência significativa no mercado cabo-verdiano, serem as primeiras organizações a trabalhar com o microcrédito e também atuarem em vários concelhos e ilhas do país.

No quadro II apresentam-se as organizações que constituíram as unidades de análise da investigação.

Definida a amostra, procedeu-se ao contacto telefónico com as organizações de forma a apresentar o projeto de investigação e obter o contacto de correio eletrónico para marcação das entrevistas. A recolha dos dados primários ocorreu através da realização de entrevistas presenciais nas instalações das organizações em Cabo Verde. Quando tal não foi possível (no caso do CITI-Microfinanças) fez-se a entrevista via Skype. As entrevistas foram realizadas entre o mês de Maio e Junho de 2016, tendo uma duração média de aproximadamente 50 minutos. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados. Posteriormente o conteúdo das entrevistas foi transcrito, para que fosse possível analisar os estudos de caso com a maior objetividade possível.

QUADRO II. CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Instituição	**Morabi**	**Solmi**	**OMCV**	**CITI**	**FAMI-PICOS**	**CECV**
Início dos programas de microcrédito	1997	1993	1995	1996	1997	1997
Âmbito de atuação	Santo Antão São Nicolau Sal Boavista Maio Santiago	Santiago Fogo	Santo Antão São Vicente São Nicolau Boavista Maio Santiago Fogo Brava	Santiago	Santiago	Santiago
Tipo de crédito que dispõe	Individual e de grupo solidário ou familiar	Indiv. e de grupo solidário;	Indiv. e de grupo	Indiv. e de grupo solidário	Indiv.	Indiv. e destinado a famílias

Fonte: Elaborado pelos autores

VI. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

No quadro III sistematizam-se os principais beneficiários dos programas de microcrédito concedidos pelas instituições em análise.

Em termos de público alvo, verifica-se que a maioria das instituições define as mulheres como público alvo dos programas de microcrédito, enfatizando ainda que pretendem trabalhar com mulheres chefes de família. Jovens à procura do primeiro emprego ou desempregados são também considerados como público-alvo por parte de um grande número de instituições, embora estas apontem, depois, que também pretendem trabalhar com pessoas que já exerçam uma atividade geradora de rendimento. Uma das organizações (a Morabi Microfinanças) define o seu público alvo de uma forma mais abrangente, considerando todos os Cabo-verdianos residentes desde que tenham uma idade superior a 18 anos. A FAMI-PICOS, de uma forma diferente e em virtude do seu carácter mutualista, visa disponibilizar os programas de microcréditos aos sócios da instituição.

A maior parte das organizações reconhece de uma forma explícita a sua intenção de trabalhar principalmente com mulheres. A análise ao género revela que, de facto, estas têm sido as principais beneficiárias dos programas concedidos, sendo que em todas as instituições a esmagadora maioria dos créditos tem sido atribuída a mulheres. A única exceção é encontrada no caso da FAMI-PICOS, onde apenas 58% dos destinatários dos programas de microcrédito são mulheres, situação que poderá resultar do facto de a organização apenas conceder crédito aos seus associados (60% dos quais mulheres).

De referir que a disparidade encontrada em termos de género no acesso ao microcrédito é justificada por questões demográficas, sendo que o agregado familiar cabo-verdiano é constituído maioritariamente por famílias monoparentais, chefiados por mulheres (67,5% dos casos de acordo com dados de [41]). Acresce ainda a maior vulnerabilidade que este segmento da população apresenta e o seu potencial em termos de desenvolvimento comunitário.

QUADRO III. CARACTERIZAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS DOS PROGRAMAS DE MICROCRÉDITO

Instituição	Morabi	Solmi	OMCV
Público-alvo	Cabo-verdianos residentes maiores de 18 anos.	Mulheres e mulheres chefes de famílias, jovens à procura do primeiro emprego e desempregados e pessoas que já exerçam uma atividade geradora de rendimento, entre os 18 e os 65 anos.	Mulheres e mulheres chefes de famílias, jovens à procura do primeiro emprego e desempregados e pessoas que já exerçam uma atividade geradora de rendimento.
Faixa-etária mais comum	20-40 Anos	25-40 Anos	25-45 Anos
% financiamento atribuído a mulheres	90%	88%	89%
Formação académica dos beneficiários	Inicialmente pessoas com baixo nível de formação; Atualmente o mais comum são pessoas com o ensino secundário e com formação profissional;	Praticamente todos os níveis, desde analfabetismo até ao ensino superior	Variado, embora o mais comum seja o ensino primário
Situação profissional mais comum	Desempregados; Em alguns casos, vínculo laboral com alguma instituição, cujo salário não é suficiente para fazer face às despesas	Desempregados ou em situação de autoemprego que pretendem aumentar o volume de negócios das atividades que já desenvolvem	Mulheres desempregadas e jovens à procura do primeiro emprego
Nível de rendimento anterior ao programa de microcrédito	Muito baixo, existindo alguns casos de inexistência de qualquer fonte de rendimento	Com frequência no limiar da pobreza	Baixo rendimento (geralmente abaixo do rendimento mínimo nacional cabo-verdiano)
Principal impacto nos beneficiários	Criação de emprego e de fontes de rendimento; Impacto psicológico, pela melhoria da qualidade de vida;	Criação de fontes de rendimento;	Criação de emprego; Criação de rendimento que permita aos beneficiários ter uma vida condigna;

Fonte: Elaborado pelos autores

(CONT.) QUADRO III.

Instituição	CITI	FAMI-PICOS	CECV
Público-alvo	Mulheres e mulheres chefes de famílias, jovens à procura do primeiro emprego e pessoas que já exerçam uma atividade geradora de rendimento.	Os sócios da FAMI-PICOS	Mulheres e mulheres chefes de famílias.
Faixa-etária mais comum	30-40 Anos	25-40 Anos	25-45 Anos
% financiamento atribuído a mulheres	89%	58%	80%
Formação académica dos beneficiários	Mais comum o ensino secundário, muito embora possam apresentar níveis de formação muito variados.	Analfabetismo até ensino superior	Analfabetismo até ensino superior
Situação profissional mais comum	Desempregados	Pessoas que já dispõe de atividade profissional e desempregados	Desempregados ou trabalhadores do setor primário
Nível de rendimento anterior ao programa de microcrédito	Baixo rendimento (geralmente abaixo do rendimento mínimo nacional cabo-verdiano)	Diversificada (inclui situações de baixos rendimentos e também indivíduos da classe média)	Rendimentos inferiores ao mínimo nacional; Alguns clientes dispõe de rendimento superior pelo facto de já exercerem atividades geradoras de rendimento
Principal impacto nos beneficiários	Criação de emprego e de fonte de rendimento que permite sair da situação de risco social;	Criação de emprego e melhoria da condição de vida das famílias;	Criação de novos postos de trabalho e saída de situação de desemprego

Fonte: Elaborado pelos autores

O facto de as instituições microfinanceiras dedicarem as suas atividades maioritariamente às mulheres (principalmente as chefes de família) é consentâneo com a realidade observada noutros países subdesenvolvidos onde se implementou o sistema de microcrédito, nomeadamente Bangladesh, Índia, Indonésia, Quénia e países da América Latina, entre outros [1] [7] [10] [22].

Embora as instituições disponibilizem os programas de microcrédito a todos os Cabo-Verdianos que possuam uma idade compreendida entre os 18 e os 65 anos, verifica-se que a maioria dos beneficiários possui entre os 25 e os 40 anos. Esta situação é evidenciada em todas as organizações em análise. Questionadas sobre a possibilidade de as pessoas mais jovens (com uma idade inferior a 30 anos) recorreram a programas de microcrédito com características diferenciadas, as organizações são praticamente unânimes. Na opinião dos responsáveis das instituições, não se observam diferenças expressivas em termos de montante e destino do financiamento justificadas pelo fator idade. Algumas instituições assinalam, porém, uma ligeira tendência para indivíduos mais jovens se envolveram em projetos mais inovadores (Morabi, FAMI-PICOS), de carácter ambulante (Solimi) e mais vocacionados para a prestação de serviços (CECEV Microfinanças e OMVC Microfinanças), embora subvalorizem o padrão identificado. Uma das organizações (CITI-microfinanças), de uma forma diferente, considera que as pessoas mais jovens se envolvem geralmente em projetos mais ambiciosos e que, por isso, requerem um montante médio de financiamento superior. Uma outra organização (Solmi), pelo contrário, considera uma ténue tendência para que as pessoas mais velhas recorram a montantes ligeiramente superiores, em virtude de explorarem tipicamente ideias de negócio mais maduras.

Relativamente ao nível de formação, todas as organizações admitem possuir beneficiários com diferentes níveis de formação académico, que varia desde uma situação de analfabetismo até a uma situação de formação superior (embora não seja comum que os beneficiários disponham de formação pós-graduada). Não obstante, a OMVC Microfinanças considera que a maioria dos beneficiários tem um nível de formação reduzida (inferior à conclusão do ensino primário) e a Morabi Microfinanças e CITI-Microfinanças que a maioria dos beneficiários tem formação ao nível do ensino secundário. As organizações analisadas não se mostram surpreendidas pelo facto de, em todas elas, se registarem indivíduos com formação superior entre os seus beneficiários. Para as organizações esta situação justifica-se pelas elevadas taxas de desemprego do país, que obriga a população a recorrer a programas de microcrédito, mesmo para aqueles que disponham de formação superior.

A análise ao quadro III revela que a situação profissional mais comum aquando da solicitação dos programas de microcrédito é a de desempregado, observada em todas as instituições em análise. Para além disso, verifica-se ainda como muito frequente pessoas que embora disponham de algum vínculo laboral não disponham de um nível de rendimentos que lhes permita fazer face às despesas do agregado familiar (Morabi), pessoas que possuam o seu próprio negócio mas que gostariam de ver aumento o volume de rendimento do seu negócio (Solim), indivíduos que trabalham no setor primário (CECV) ou jovens à procura do primeiro emprego (OMCV). Verifica-se assim que a maioria dos contraentes de programas

de microcrédito não se encontrava envolvido numa atividade económica ou se encontrava numa situação profissional desfavorável, que não conferia um nível de rendimento considerado adequado. As mesmas constatações são obtidas quando se analisa o nível de rendimento anterior à obtenção do programa de microcrédito. Na grande maioria dos casos, os beneficiários encontrava-se numa situação de baixo nível de rendimento (inferior ao rendimento mínimo nacional cabo-verdiano) ou não disponham, inclusivamente, de qualquer fonte de rendimento. A CECV admite que uma parte significativa dos beneficiários dispunha já de um nível de rendimento considerado como mais aceitável. O mesmo se verifica no caso da FAMI-PICOS, onde uma grande parte dos beneficiários (e sócios da associação) pertencia à classe média.

A análise dos dados revela, pois, que uma parte muito considerável dos fundos das instituições microfinanceiras se destina a segmentos da população desfavorecidos a quem lhes é vedado o acesso ao sistema formal de financiamento. Através da concessão do microcrédito, do apoio técnico e de ações formativas as instituições microfinanceiras pretendem contribuir para que estas pessoas saiam de uma situação de exclusão social e rompam com a espiral de pobreza em que se encontram envolvidas.

Questionadas quanto aos benefícios que o recurso aos programas de microcrédito proporcionou, todas as organizações referem a criação de emprego e a criação de fontes de rendimento, que permitiu melhorar as condições de vida dos beneficiários e o acesso a bens que de outro modo não teriam acesso. A Morabi Microfinanças refere ainda o impacto psicológico dos programas desenvolvidos, que permitem melhorar a auto-estima dos beneficiários, ter acesso a uma vida condigna e satisfazer necessidades básicas que de outro modo não poderiam suprir. De referir ainda que os benefícios obtidos em termos de melhoria de qualidade de vida não se cingem apenas ao mutuário, estendendo-se a toda a sua família. De facto, uma grande parte das instituições refere que pela melhoria do rendimento disponível muitos dos beneficiários consegue investir mais na formação dos seus filhos e permitir que frequentem um nível de formação superior àquele que teriam possibilidade caso não iniciassem o desenvolvimento de novas atividades económicas suportadas pelos programas de microcrédito. As organizações referem ainda o papel do microcrédito no combate à exclusão social e ao desemprego. De facto, o financiamento atribuído teve um importante contributo em termos de criação de emprego. Em média, de acordo com a informação prestada pelas organizações, cada programa de financiamento permitiu criar entre um a três novos postos de trabalho, dependendo da instituição em análise. Para além do emprego direto gerado, as instituições estão cientes da relevância que os programas têm em termos de empregos indiretos.

Verifica-se que as instituições em análise, desde que iniciaram as suas atividades de mircrocrédito, já conseguiram abranger mais de 43.000 beneficiários, através da realização de cerca de 53 326 operações de crédito. Isto significa que as instituições em análise já conseguiram, com os seus programas, contemplar cerca de 8,19% da população cabo-verdiana residente. Verifica-se, porém, alguma heterogeneidade entre instituições variando o número de beneficiários entre cerca de 1.000 (CITI Microfinanças) e 20.000 (Morabi-Microfinanças), conforme se pode observar no quadro IV.

Verifica-se ainda que o montante médio de financiamento por programa varia entre instituições. O montante médio mínimo é observado na OMCV, próximo dos 354 euros. Seguem-se a Morabi e Solmi, com um valor médio um pouco superior aos 600 euros por programa e a CITI-Microfinanças, com um montante médio já próximo dos 1.000 euros. A FAMI-PICOS e a CECV-Microfinanças, por sua vez, reportaram um valor médio de financiamento na ordem dos 1.350 euros.

QUADRO IV. CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE MICROCRÉDITO CONCEDIDOS

Instituição	**Morabi**	**Solmi**	**OMCV**	**CITI**	**FAMI-PICOS**	**CECV**
Número de beneficiários	20.000	1.514	10.000	1.035	4.000	6.468
Montante total de crédito concedido (1)	17.639 €	1.528.774 €	3.830.516 €	813.787 €	4.910.722 €	8.407.162 €
Valor médio por crédito (1)	633 €	666 €	354 €	973 €	1.357 €	1.357 €
Duração mádia dos programas	10 a 12 meses	10 meses	10 a 12 meses	12 meses	12 a 15 meses	10 meses
Taxa de juro média (por mês)	2%	1.4% a 1.5%	2%	2,5%	2 a 3%	3%
Situações em que são aplicadas taxas especiais	Discrim. positiva para clientes que se enquadrem em protocolos	Discr. positiva em função de acordos de parceria	Discr. positiva em alguns programas e setores de atividade (e.g. agrícola)	Agrav. taxa de juro em setores como a agricultura e pecuária	Não aplicável	Empréstimos superiores a 1.800 EUR usufruem de uma taxa de 2.5%
Percentagem de crédito inadimplente	5%	4 a 5%	0%	18%	4.5%	5%
Percentagem de renovação de crédito	90%	90%	90 a 95%	68%	70 a 80%	90%
Principais atividades financiadas	Comércio informal (mais expressivo), agricultura, pecuária, prestação de serviços, pesca e agronegócios	Atividades comerciais e prestação de serviços	Atividades comerciais (com destaque para a atividade informal)	Atividades comerciais	Reabilitação de habitação e atividades comerciais	Atividades comerciais (com destaque para a economia informal) e prestação de serviços
Principais critérios para a atribuição do microcrédito	Nacionalidade cabo-verdiana; Residência em Cabo Verde; Ter mais de 18 anos; Ter uma ideia de negócio legal; Apresentar garantias (avalista e declaração de rendimento do mesmo);	Dispor de colaterais/ garantias; Capacidade de gestão do negócio; Capital próprio; Condições; Carácter do cliente;	Ter ideia de negócio ou iniciado uma iniciativa; Não ter dívidas a outras instituições semelhantes Ter um avalista	Viabilidade do projeto de investimento; Garantias apresentadas; Número de novos empregos a criar; Contexto familiar do cliente;	Ser sócio da instituição; Dispor de alguma poupança na instituição; Apresentação de projeto viável; Dispor de capacidade para fazer face ao serviço da dívida;	Experiência de negócio mínima de seis meses; Ideia de negócio viável; Inspirar confiança;

(1) Valor aproximado em euros, de accordo com a taxa de câmbio ECV a 12/04/2017

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando as características dos programas de microcréditos, verifica-se que a maioria das organizações atribui o financiamento por um período inferior a um ano, situado entre os 10 e os 12 meses. No caso da FAMI-PICOS é comum que o programa de financiamento possa ir até aos 15 meses. As organizações cobram juros mensais e, tipicamente, o pagamento é também efetuado numa base mensal, embora possam admitir alguns ajustamentos. As taxas médias cobradas oscilam entre os 1.4% (Solmi) e os 3% mensais (FAMI-PICOS e CECV). A

maioria das organizações concebe a possibilidade de atribuição de taxas mais favoráveis, ao abrigo de protocolos de cooperação estabelecidos na sociedade Cabo-verdiana, em função da área de atividade dos projetos (Morabi, Solmi e OMCV) ou montante do empréstimo (CECV Microfinanças), que poderão ser objeto de discriminação positiva. Pelo contrário, uma das organizações (Citi-Microfinanças) admitiu que os projetos levados a cabo em alguns setores poderão ver agravados os custos de financiamento. A prática da FAMI-PICOS, por sua vez, é a aplicação da mesma taxa de juro a todos os seus associados.

A análise ao quadro IV revela que as taxas de incumprimento do serviço da dívida são muito baixas. A maior percentagem (18%) é encontrada na CITI-Microfinanças. Nas demais instituições em análise a taxa de reembolso é superior aos 95%. Para este resultado muito contribui a formação prestada pelas instituições antes da concessão de crédito e o acompanhamento periódico que estas conferem aos beneficiários dos programas. Para além disso, algumas organizações reconhecem que em situação de incumprimento procuram negociar a dívida com o cliente de modo a que, com base no novo plano estabelecido, estes consigam proceder ao reembolso da dívida e pagamento dos respetivos juros (Morabi, OMCV). Como referido por uma das instituições, apenas quando se esgotam todas as outras possibilidades é que se inicia um processo de cobrança coerciva (Morabi). Mesmo no caso da CITI-MIcrofinanças, onde se evidencia uma maior taxa de incumprimento, a instituição admite que, apesar de tudo, com o tempo os clientes acabam por liquidar a dívida, ainda que de uma forma parcial.

A totalidade das instituições admite que é criada uma relação contínua e de proximidade entre a instituição e os beneficiários, que se estendem para além do término do programa de financiamento. Por vezes as instituições microfinanceiras continuam a acompanhar o investimento dos seus clientes e a oferecer-lhe assistência técnica sempre que necessária, mesmo que o financiamento já tenha terminado (CECV e CITI Microfinanças). De referir ainda que a grande maioria dos beneficiários procede depois à renovação do crédito. Este facto é visto como positivo pelas instituições pois o novo pedido de crédito é geralmente feito com o intuito de permitir desenvolver o volume de negócios da iniciativa entretanto criada (CECV e OMCV Microfinanças). Para a decisão de renovação do crédito muito contribui a confiança entretanto adquirida pelos beneficiários e pelo facto de o processo de atribuição de crédito ser bastante célere (CECV Microfinanças).

No que respeito às atividades desenvolvidas, muito embora os fundos obtidos sejam canalizados para diferentes tipos de atividades, os mais preponderantes são o comércio (muitas vezes com carácter informal) e, também, a prestação de serviços. De referir que no caso da FAMI-PICOS, é muito frequente o acesso ao microcrédito para efeitos de reabilitação da habitação.

Analisando os principais critérios utilizados pelas instituições na decisão de atribuição (ou não) de microcrédito, verifica-se que a maioria valoriza a existência de garantias, através da prestação de colateral ou de um avalista, bem como a avaliação que efetuam quanto à viabilidade do negócio a ser financiado. A capacidade para se fazer face ao serviço da dívida (FAMI-PICOS) e não se possuir dívidas a outras instituições congéneres (OMCV), são fatores igualmente referidos. A capacidade de "gestão" (Solimi) e dispor de um período mínimo de experiência no negócio (CECV) são atributos apontados por algumas das organizações em análise. Verifica-se ainda que algumas instituições enfatizam critérios mais pessoais e subjetivos, tais como "ter um bom carácter" (Solmi) ou "inspirar confiança" (CECV Microfinanças). No processo de tomada de decisão, uma das instituições inclui ainda parâmetros relacionados com o impacto social do projeto, tais como o número de postos de trabalho que se prevê que o negócio irá criar e o contexto familiar do cliente (CITI Microfinanças).

VII. CONCLUSÕES

O microcrédito tem sido reconhecido como uma ferramenta de enorme potencial para o apoio à criação de novos negócios e para o desenvolvimento económico e social, em particular em país em desenvolvimento. O objetivo desta investigação foi o de compreender a importância do microcrédito para a vida dos cabo-verdianos procurando-se retratar uma realidade pouco conhecida, mas de muita importância para o desenvolvimento económico e social das populações mais carenciadas de Cabo Verde.

Partindo da realização de estudos de estudos de caso múltiplos a 6 das 15 instituições que disponibilizam programas de microcrédito em Cabo-Verde, o estudo demonstrou que as instituições microfinanceiras dão prioridade às mulheres chefes de família, situação que se justifica pelo facto do número de famílias monoparentais em Cabo-Verde ser muito expressivo e pelo impacto social que o trabalho com este segmento da população pode proporcionar.

O estudo ajudou a perceber que os programas de microcrédito dispõem de projetos especificamente destinados aos jovens com diferentes tipos de formação, pretendendo-se incentivar o recurso ao autoemprego e à consequente diminuição do número de jovens desempregados. Porém, o facto de existir um limite máximo de crédito muitas vezes condiciona o projeto que se pretende desenvolver.

A área de atividade que mais tem beneficiado do financiamento cedido através de programas de microcrédito é a comercial, muitas das vezes concedido ao setor informal da economia, bem como a prestação de serviços. Outras atividades frequentemente desenvolvidas através dos programas de microcrédito são a atividade agrícola, a pecuária, a pesca, e a indústria transformadora.

O microcrédito é destina-se a vários fins, havendo instituições que disponibilizam o crédito apenas quando é para financiar atividades geradoras de rendimento. Contudo, existem instituições que concedem o microcrédito quando o objetivo do mutuário é o consumo ou a construção/reabilitação de habitação.

O estudo realizado indica que o microcrédito é um instrumento muito importante para a melhoria do rendimento das famílias, pois a partir do autoemprego as famílias passam a dispor de uma fonte de rendimento de que anteriormente não possuíam, permitindo por isso que as famílias possam adquirir bens e serviços a que antes não tinham acesso, fazendo com que a vida de muitas pessoas melhore. Por esta razão o microcrédito

é confirmado como um dos caminhos para a diminuição da pobreza e redução dos riscos da exclusão social em Cabo Verde.

A investigação realizada sugere que o microcrédito por si só é um instrumento de empreendedorismo, pois é uma iniciativa inovadora que tem uma grande influência na vida dos beneficiários, permitindo-os desenvolver atividades geradoras de rendimento. Os programas de microcrédito permitem ainda despoletar o espírito empreendedor dos beneficiários, considerando-se por isso que existe uma relação estreita entre estes dois fenómenos.

A investigação deparou-se com algumas dificuldades. O facto de não haver informações estatísticas mais recentes relativamente ao microcrédito no mercado cabo-verdiano, bem como o seu impacto a nível nacional e as atividades económicas a que estão associadas não permitiu enveredar por um estudo de natureza mais quantitativa. Por isso, as conclusões do estudo assumem um carater subjetivo.

Tendo como referência este estudo, sugere-se que sejam realizadas investigações dentro da mesma área, de caráter qualitativo e quantitativo de modo a explorar de uma forma mais abrangente o funcionamento do sistema de microfinanças em Cabo Verde, estudar as informações estatísticas das instituições que trabalham com o microcrédito e perceber o impacto deste fenómeno na vida dos cabo-verdianos a partir da realização de inquéritos.

REFERÊNCIAS

[1] Yunus, M. (2010). *Building Social Business - The new kind of capitalism that serves humanity´s most pressing needs*. New York: PublicAffairs.

[2] Cardoso, Gabriel. (2015). *Mude você o mundo: o manual do empreendedorismo social*. São Paulo: Lura.

[3] Parvin, G. A., & Shaw, R. (2013). Microfinances institutions and coastal community´s disaster risk reduction, response and recovery process: a case study of Hatiya, Bangladesh. *Disasters*, 37 (1), 165 – 184.

[4] Yunus, M. Moingeon, B., & Lehmann-Ortega. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen Experience, *Longue Rauge Planning*, 43, 308 – 325

[5] Kinde, B. A. (2012). Financial Sustainability of Microfinance Institutions (IMF´s) in Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 4 (15), 1 – 11.

[6] Soares, M. M., & Sobrinho, A. D. M. (2008). *Microfinanças: o papel do Banco Central Brasileiro e a importância do cooperativismo de crédito*. (Ed. 2ª). Brasília: BCB.

[7] Manga, Márcio. (2015). *Microfinanças e Sustentabilidade*. Curitiba: Livraria Apris, Ltd.

[8] Monzoni, M. (2008). *Impacto da renda do microcrédito*. São Paulo: Peirópolis: GVee – Centro de Estudo em Sustentabilidade – FGV – EAESP.

[9] Hartarska, V., Shen, X. & Mersland, R. (2013), Scale economies and input price elasticities in microfinance institutions, *Journal of Banking & Finance*, 37, 118–131.

[10] Neri, M. (2008). *Microcrédito, ministério nordestino e o grameen brasileiro: perfil e performance dos clientes do crediamigo*. Rio de Janeiro, EFV Editora.

[11] Barone, F. M., & Sader, E. (2008). Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1249-1267.

[12] Siqueira, L. (2014). *Pobreza e serviço social: diferentes concepções e compromissos políticos*. São Paulo: Cortez Editora.

[13] Sachet, C.; Waterkemper, M. & Sachet, S. (2001). *A vitória do crédito de confiança: o microcrédito em Santa Catarina*. Florianópolis, BADESC.

[14] Sengupta, R. e& Aubuchon, C. P. (2008). The Microfinance Revolution: An Overview, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, January/February, 90, 9 – 30.

[15] Mota, w. L., & Santana, J. R. (2011). O microcrédito como estratégia de redução da pobreza no Nordeste: uma avaliação a partir do programa crediamigo. *Revista Económica do Nordeste*, 40 (3), 25 – 48.

[16] Gonzalez, L., Piza, C. & Garcia, D. B. (2009). Synergy Between Microinsurance and Microcredit and the Development of the Markets in Brazil, *Revista Brasileira de Risco e Seguro*, 5 (10), 45-84.

[17] Matos, F., Macambira, J., & Cacciamali, M. C. (2014). *A atividade e a política de microcrédito no Brasil: visões sobre a sua evolução e futuros desafios*. Fortaleza. Instituto do Desenvolvimento do Trabalho.

[18] Constanzi, R. (2002). Microcrédito no âmbito das políticas de trabalho e renda. *Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise*, 19, 21 – 25.

[19] Caçador, S. (2014). Impactos socioeconómicos do microcrédito – o caso do nosso crédito do Espírito Santo. *Revista Administração Pública*, 48 (6), 1475 – 1502.

[20] Araújo, V. A. (2010). *Microcrédito – novo paradigma de financiamento*. Dissertação de mestrado. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa~, Portugal.

[21] Silva, P. J. M. (2013). *Impacto do microcrédito no rendimento das famílias – a região do Trás-os-Montes e Alto Douro como estudo de caso*. Dissertação de mestrado. Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.

[22] Banerjee, Abhijit, V., & Duflo, Esther. (2012). *Repensar la pobreza: un giro radical en la lucha contra la desigualdad global*. Bogotá, Taurus.

[23] Lopes, A. C., Schulter, C. B., Binotto, E., Andrade, S. A., & Busanelo, E. C. (2011). Microcrédito e os microempreendimentos: um estudo no Banco de Gente do Mato Grosso do Sul. *Revista FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão*, 4 (3), 249 – 263.

[24] Barros, R., & Mendonça, R. (1997). *O impacto do crescimento económico e de reduções do grau de desigualdades sobre a pobreza*. IPEA. Texto para discussão nº 528, IPEA, Rio de Janeiro.

[25] Mauriel, A. P. O. (2010). Pobreza, seguridade, assistência social: desafios da política social brasileira. *Katálysys*, 13 (2), 173 – 180.

[26] Banco Mundial (2015). *Relatório Anual*. Acedido a 3 de Setembro, 2016. Disponível em: http://documents.worldbank.org/curated/pt/963041467987822424/Relat%C3%B3rio-anual-de-2015-do-Banco-Mundial.

[27] Tehulu, T. A. (2013). Determinants of Finantial Sustainability of Microfinance Institutions in East Africa. *European Journal of Business and Management*, 5 (17), 152 – 158.

[28] Nowak, M. (2008). Introducción a la sesión especial: Microcrédits in Europe. *Revista de Economia Mundial*, 19, 26 – 32.

[29] Mirelle, F., Nunes, Xavier, Sousa, W., Nascimento, J. C., & Bernardes, J. (2015). O microcrédito como ferramenta de desenvolvimento socioeconómico para os empreendedores e seus pequenos empreendimentos: um estudo de caso sobre o crediamigo em Petrolina. *Revista Eletrónica Gestão e saúde*, 6 (2). Acedido em Agosto, 15, 2016, em: https://gestaoesaúde.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/1290

[30] INE, (2015). *Anuário Estatístico*. Acedido em Fevereiro 20, 2016, em: http://www.ine.cv/anuarios/Anuario_CV_2015.pdf

[31] ONU. (2010). *Sobre Cabo Verde: situação geográfica de Cabo Verde*. Acedido em Agosto, 5, 2016, em http://www.un.cv/sobrecv.php

[32] Asemana (2016, Maio 13). *Taxa de desemprego em Cabo Verde baixa 3,4%*. Acedido em Abril, 15, 2016, em: http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article118420&ak=1

[33] Banco Mundial. (2016). Acedido em Agosto, 10, 2016, em http://www.worldbank.org/en/country/caboverde

[34] BCV. (2009). *Workshop "regulação e supervisão das microfinanças*". Relatório, a 16 de Setembro de 2009. Consultado a 10 de Agosto, 2016. Disponível em: http://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/Supervisao/Relatorio%20Workshop.pdf

[35] BCV. (2010). *Manual de Monotorização e Supervisão de Instituições de Microfinanças*. Consultado a 10 de Agosto, 2016. Disponível em: http://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/Supervisao/MANUAL%20

DE%20MONIT%20%20E%20SUPERVIS%C3%83O%20DE%20IMF'S%20-%20V%20F.pdf

[36] ADA (2010). *Estudo Quantitativo e Qualitativo sobre a Demanda Global das Microfinanças em Cabo Verde*, Afrosondagem.

[37] Serra, J. (2015). Discurso do Governador do Banco de Cabo Verde, *VII Fórum Institucional de Microfinancas*. Acedido a Julho, 20, 2016, em: http://www.bcv.cv/vPT/Publicacoes%20e%20Intervencoes/Intervencoes/Documents/Interven%C3%A7%C3%A3o%20no%20acto%20de%20encerramento%20do%20VII%20F%C3%B3rum%20Institucional%20de%20Microfinancas%20-%2011%20de%20Novembro%20de%202015.pdf

[38] Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. (Ed. 2ª). Coimbra: Almedina.

[39] Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (Ed. 12ª). Porto Alegre, AMGH.

[40] Quivy, R., & Coopenhout, L. W. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais.* (Ed. 5ª). Lisboa: Gradiva

[41] Cabo Verde Development Gateway. (2009). Família. Acedido em 10 de Agosto de 2016, em http://www.gateway-caboverde.org.cv/index.php/familia

.

Empreender no feminino em Portugal

Motivações e obstáculos

Susana Bernardino
P. Porto/ISCAP/CEOS.PP, Portugal
susanab@iscap.ipp.pt

J. Freitas Santos
P. Porto /ISCAP/CEOS.PP e
Universidade do Minho/NIPE,
Portugal
jfsantos@iscap.ipp.pt

Catarina Cardoso
P. Porto/ISCAP, Portugal;
catarinaescardoso@hotmail.com

Resumo— **O número de mulheres a empreender está em crescimento, embora continue a existir uma grande discrepância entre os géneros no que diz respeito à prática do empreendedorismo.**

Este artigo tem como objetivo fundamental compreender a prática do empreendedorismo feminino em Portugal, bem como analisar a problemática relacionada com o género no empreendedorismo. Em particular pretende-se compreender o que leva as mulheres empreendedoras a criarem o seu próprio negócio e identificar os principais obstáculos com que as mesmas se deparam na criação e gestão dos seus negócios.

A metodologia adotada nesta investigação é qualitativa e foi realizada com base em estudos de caso múltiplos, sendo o instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada. A amostra é composta por seis empreendedoras portuguesas de diferentes áreas de atividade residentes no norte do país.

Os resultados obtidos mostram que a maioria das entrevistadas empreende pela possibilidade de se tornar dona do seu próprio destino e de poder gerir livremente o tempo ao seu dispor. No entanto, a maioria das entrevistadas consideram que quando estavam empregadas era mais simples conciliar a vida familiar com a vida profissional. A questão burocrática foi a mais referida como barreira ao início da atividade empreendedora por parte das respondentes. Concluímos também que a maioria das empreendedoras não sente qualquer discriminação de género sendo mulher empreendedora em Portugal.

Palavras-Chave; empreendedorismo; género; mulher; Portugal;

Abstract— **The number of women entrepreneurs is growing, although there is still a large discrepancy between genders with regard to the practice of entrepreneurship.**

The fundamental objective of this research is to understand the practice of female entrepreneurship in Portugal. It also addresses the topic related with gender and entrepreneurship. Specifically, we aim to highlight the gender issue as well as the motivations for female entrepreneurship and the limitations experienced by women to start and develop their own business.

The approach is qualitative and the case study method (multiple cases) is used. The collection of data is based on semi-structured interviews. The sample comprises six Portuguese entrepreneurs from different areas of activity located in the north of Portugal.

The results show that most of the respondents launch their own business because of the desire to be their own boss and be able to manage their own time and workload. However, most of the interviewees consider that when they were employed was easier to reconcile family life with professional life. The respondents mentioned bureaucratic reasons as the barrier to the beginning of the entrepreneurial activity. We also conclude that most of the women entrepreneurs do not feel any kind of discrimination for being business woman in Portugal.

Palavras-Chave; Entrepreneurship; gender; women; Portugal;

I. INTRODUÇÃO

Vivemos numa época em que empreender se torna, para muitos, uma necessidade, fundamentalmente devido à competição cada vez mais acentuada entre as empresas [1]. O empreendedorismo é habitualmente associado à inovação, iniciativa, possibilidade de fazer algo novo ou de uma forma diferente, assim como à capacidade para assumir riscos [2]. O empreendedorismo é visto ainda como um mecanismo importante, tanto para o crescimento económico como para o desenvolvimento das sociedades modernas [3]. O empreendedorismo feminino é visto ainda como um motor de inovação, competitividade e crescimento [4].

Dos inúmeros estudos que existem sobre o empreendedorismo, a sua maioria incide sobre empreendedores do sexo masculino [5]. [6] refere mesmo que na literatura académica o empreendedorismo feminino continua a ser um tópico negligenciado. Em geral, as abordagens teóricas ao empreendedorismo referem sobretudo o perfil empreendedor, as motivações e as limitações do empreendedorismo masculino [7]. Porém, é sabido que o crescimento da atividade empreendedora está cada vez mais associado à igualdade de género, assim como à criação de novos negócios por parte das mulheres [8].

O reconhecimento da mulher como profissional de sucesso tem vindo a ser reconhecido nos últimos anos, seja como agente em vários segmentos empresariais, ou como empreendedora. Contudo, esta realidade é o resultado de um processo histórico de reivindicações que modificaram o papel da mulher na estrutura social e que garantiu a sua liberdade de escolha pessoal e profissional [9]. Neste contexto, torna-se importante estudar a mulher empreendedora, conhecendo as suas caraterísticas, motivações e obstáculos para empreender. Tendo em mente estes objetivos de investigação, o artigo começa por fazer uma

digressão pela literatura sobre empreendedorismo em geral e no feminino, explorando-se as motivações e barreiras da mulher empreendedora. Segue-se a apresentação da metodologia e desenho da investigação. De seguida apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos. Por fim apresentam-se as conclusões, limitações da investigação e pista para investigações futuras.

II. EMPREENDEDORISMO NO FEMININO: UMA DIGRESSÃO PELA LITERATURA RELEVANTE

A. O género no empreendedorismo

O género e o empreendedorismo "são duas áreas temáticas que, dentro das ciências humanas, se podem unir numa permanente e recíproca conjugação, para demonstrar como as relações de género se inserem no contexto empreendedor" [10, p. 20]. Para [11] apesar de o empreendedorismo ser visto como essencial, existem desigualdades no acesso à atividade empreendedora, principalmente no que diz respeito ao género do empreendedor. Essas diferenças conferem uma natureza particular, pois permitem a criação de negócios em áreas distintas, com diferentes metas e formas de organização dos seus negócios [12].

O género humano é uma categoria que tem vindo a ser alvo de estudos para uma melhor justificação das verdadeiras desigualdades entre o género masculino e o feminino em épocas históricas específicas e em diferentes culturas, existindo mesmo estereótipos que consideram existir empregos indicados para o género masculino e para o género feminino [14]. De acordo com [15], as mulheres percecionam o ambiente do empreendedorismo de forma menos favorável do que os homens, encarando as oportunidades de uma forma diferente e até mesmo negativa. [16] consideram que não existe uma diferença considerável entre empreendedores homens ou mulheres face à inovação, no entanto, os homens possuem maior iniciativa para a criação de negócios.

De acordo com [13] os homens obtinham mais facilmente empréstimos, contrariamente às mulheres, que apenas obtinham financiamento se acompanhadas pelo marido já empregado, ajudando a mulher a iniciar a sua atividade. De acordo com [16] as dificuldades existentes no empreendedorismo feminino ajudam a alimentar uma ideia na sociedade de que as mulheres não têm *status*, contactos e credibilidade.

Nos últimos anos tem-se assistido a uma mudança social profunda que tem permitido a inclusão da mulher no acesso à atividade empresarial e a cargos que estas não ocupavam num passado recente. No entanto, o rápido crescimento do número de mulheres a ocupar cargos profissionais e de gestão não alterou a disparidade de género na criação de novos negócios [17]. O relatório do Fórum Económico Mundial de 2016 [18] descreve Portugal como um país onde a desigualdade entre homens e mulheres vai diminuindo de ano para ano, ocupando Portugal o 31° lugar no ranking das diferenças de géneros entre 142 países.

Para [10] as formas de empreender, de viver as experiências e de articular a vida no trabalho são distintas entre homens e mulheres. De acordo com [19] a mulher está a conquistar o seu espaço nos negócios, a mostrar a sua força e capacidade empreendedora ao longo dos anos, sendo o seu potencial reconhecido mundialmente quando se trata de administrar e investir em novas ideias.

As diferenças na personalidade, nos princípios e valores morais entre homens e mulheres, levam estes a escolher atividades profissionais diversas e a preferirem um formato organizacional diferente do tradicional [20] [21]. Para [22] o contexto social no qual as mulheres empreendedoras se inserem pode definir o seu carácter empreendedor, que vai dos aspetos culturais aos aspetos religiosos. [23] sublinha que apesar de ambos os géneros terem interesse e experiência no seu negócio, os homens ao contrário das mulheres normalmente iniciam um negócio relacionado com o seu emprego anterior.

Relativamente às características que diferenciam a mulher do homem empreendedor, [24] declaram que as mulheres não medem o sucesso apenas através dos resultados financeiros das suas empresas, mas também através da realização pessoal conseguida através da satisfação dos funcionários. Os autores de [25] defendem que as mulheres compartilham características semelhantes aos homens no momento de empreender, contudo existem características socioeconómicas que condicionam as mulheres na criação das suas empresas.

De acordo com [22] o carácter empreendedor das mulheres pode ser influenciado pelo contexto social em que vive. Fatores culturais e religiosos estão relacionados com a construção social do papel da mulher na sociedade em que está inserida, tornando-se fundamental perceber que as desigualdades têm consequências no desempenho da mulher na sociedade. As características comportamentais e psicológicas mais frequentemente identificadas nas mulheres empreendedoras são o desejo de independência e realização, sendo inovadoras, persuasivas, adaptáveis à mudança e acreditam que o seu destino é fruto das suas ações [26].

As mulheres possuem uma personalidade única e marcante e, como referido por vários autores, o estilo de gestão feminino tem alcançado ótimos resultados [21]. De acordo com [27], no processo de gestão conduzido por mulheres há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos os indivíduos da organização, numa tentativa de satisfazer a totalidade dos envolvidos.

Como conclusão podemos afirmar que, na economia portuguesa, os homens empreendem mais do que as mulheres, sendo necessária uma mudança de mentalidades de modo a eliminar a ideia de que as diferenças entre os géneros implicam determinadas características e comportamentos. Ao longo da história do empreendedorismo existiram sempre diferenças entre géneros. De acordo [13] as diferenças mais evidentes são as motivações que levam o indivíduo a empreender. Contudo, o autor afirma que "ambos os géneros são vistos pela sociedade com bons olhos, de uma forma positiva, por aquilo que prestam à sociedade" [13, p.45].

B. Empreendedorismo feminino

Nas últimas décadas ocorreu um aumento significativo do número de empresas criadas por mulheres, contudo continua a

ser um número bastante pequeno comparativamente ao número de empresas criadas por homens [28].

O empreendedorismo feminino é caracterizado por [8] como a atividade de uma mulher ou de um grupo de mulheres que inicia, organiza e gere um negócio correndo riscos e lidando com a incerteza económica. De acordo com [29] a empreendedora é uma mulher ativa, confiante, inovadora e criativa, capaz de obter independência económica, gerar oportunidades de emprego e conjugar a sua vida profissional, familiar e social. Para [30] as empreendedoras dão prioridade a objetivos associados à segurança no local de trabalho, à satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Vários autores afirmam que investir no empreendedorismo feminino é um contributo essencial para os países ampliarem o lançamento de novos negócios [13]. Para [31], por sua vez, a mulher desempenha um papel cada vez mais importante na economia. Segundo o autor, a empreendedora identifica oportunidades, estuda habilidades criativas e assume riscos. [32] defende que as empreendedoras apresentam características de comportamento positivas tais como intensidade, dedicação em tudo o que fazem, afetividade, cortesia, humildade, valorização de ideias dadas por outrem e disponibilidade para aprender.

Para [33] as mulheres possuem perfis específicos para empreender - por exemplo, situam-se na faixa etária entre os 35 e os 50 anos, são casadas e têm filhos e possuem um nível de escolaridade alto. Para além disso, geralmente detêm pequenos negócios, iniciam as empresas com baixo capital social e possuem experiências anteriores nos setores em que pretendem atuar [33].

O relatório [28] afirma que o investimento no empreendedorismo feminino é uma forma importante de os países aumentarem a criação de novos negócios. De acordo com [20] a importância do empreendedorismo feminino vem sendo reconhecida pelo papel que as empreendedoras desempenham na criação de empregos e riqueza e na difusão da inovação. Por seu turno, [34] sublinham a vertente do contributo do empreendedorismo feminino para o crescimento económico, acentuando que as mulheres têm uma visão diferente, o que se reflete no tipo de negócios que criam.

Apesar da importância dada ao empreendedorismo feminino estar em crescendo, existem ainda diferenças significativas na taxa de criação de empresas entre homens e mulheres. De acordo com o [28], independentemente do tipo de economia, as mulheres empreendedoras estão em menor número que os homens. De facto, a grande maioria das economias analisadas por este projeto possui mais empreendedores do que empreendedoras.

C. Motivações e barreiras da mulher empreendedora

Uma das principais questões de investigação a analisar é a das motivações para empreender [2]. De acordo com [27], o desejo de realização, independência, deteção de oportunidades no mercado, estagnação profissional, necessidade de sobrevivência e a forma de conciliar o trabalho com a família são as razões que levam as mulheres a empreender. Para [35] as motivações das mulheres empreendedoras são a independência, perseguir um sonho e conquistar um melhor salário. De acordo com a autora, as motivações para a prática do empreendedorismo estão moldadas pelo individualismo, que condiciona as necessidades, atitudes e experiências profissionais do indivíduo. Do ponto de vista de [30] as motivações das mulheres são idênticas às motivações dos homens, passando essencialmente por fatores económicos, de perceção de oportunidades no mercado, independência, autorrealização e insatisfação com o emprego. Para [22] os principais fatores que levam as mulheres a empreender são a flexibilidade de tempo, a frustração com o seu emprego atual, o desafio profissional e um maior controlo sobre o seu salário. [36] referem que as mulheres iniciam os seus negócios mais tarde do que os homens, entre os 36 e os 54 anos, após terem cumprido as suas obrigações familiares. De acordo com [5] a liberdade e a flexibilidade são fatores motivadores para o empreendedorismo feminino, dada a importância da conciliação da vida profissional com a vida familiar.

Segundo [22], as questões familiares são importantes para as mulheres e podem influenciar as suas escolhas de carreira. Para [37] os fatores que levam as mulheres a empreender são a realização pessoal e a independência.

[30] defende que as motivações das empreendedoras estão associadas a fatores *pull* e *push*. Segundo o autor, este modelo explica os diferentes motivos da vontade de empreender por parte das mulheres, onde os fatores impulsionadores (*push*) se referem à necessidade de emprego, motivos financeiros, insatisfação no emprego ou à necessidade de conciliar a vida familiar com a vida profissional. Os fatores de atração (*pull*) estão relacionados com a necessidade de independência, razões financeiras, desenvolvimento pessoal, autorrealização, status social e poder.

[38] introduzem ainda a presença de *role models* no aparecimento de empreendedores, sendo indivíduos que, pelas suas atitudes, comportamentos e ações estabelecem credibilidade e criam o desejo a outros indivíduos de seguirem os seus próprios passos. A influência destas pessoas está relacionada com o género, ou seja, um indivíduo será mais facilmente influenciado por outro do mesmo género.

A evidência empírica recolhida por [12] indica, contrariamente ao que se pensava, que a idade, o tipo de trabalho, o nível de rendimento e a educação não têm grande impacto na tendência das mulheres para criarem o seu próprio negócio. Um estudo desenvolvido por [13] conclui que as mulheres se tornam empreendedoras pela vontade de arriscar e de quererem mudar de vida. Um fator preponderante que leva as mulheres a empreender é o gosto pela área de negócios ou por se encontrarem no desemprego. De acordo com o autor, as características pessoais que prejudicam a atividade empreendedora por parte da mulher são a emoção e o facto de confiarem muito nas pessoas [13].

De acordo com um estudo de 2014, realizado a 320 mulheres portuguesas, entre os 17 e 61 anos de idade, pelo Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal [2], a mulher demonstra baixa autoconfiança o que a leva à hesitação no momento de arriscar e assumir responsabilidades, refletindo-se no seu espírito empreendedor. Relativamente aos motivos para não empreender, os resultados

obtidos neste estudo apontam, na sua maioria, para a falta de conhecimento, seguido das questões económico-financeiras, do medo de falhar e da falta de perfil. Com valores bastante menos significativos está a preferência por trabalhar por conta de outrem, não possuir ideia de negócio, a questão burocrática e a falta de apoio técnico. Na questão relacionada com os motivos que levariam as mulheres a criar o seu próprio negócio, a realização pessoal reuniu a preferência de 63,13% das respondentes, apresentando-se como sendo o motivo mais forte para fomentar e implementar uma ideia de negócio [2].

Quanto aos obstáculos identificados pelas mulheres empreendedoras [16] referem o acesso ao crédito e as barreiras no acesso a recursos concedidos pela sociedade. De acordo com [13] a principal dificuldade apontada pelas empreendedoras é a falta de financiamento. [22] reforçam que o acesso a facilidades de crédito é muitas vezes identificado como uma das etapas mais desafiadoras que as empreendedoras enfrentam ao iniciar o seu negócio. [39] associam desigualdades de género em termos de acesso a capital como um sinal de discriminação enfrentado pelas mulheres empreendedoras. Também a Comissão Europeia [40] conclui que um dos principais obstáculos ao empreendedorismo é a falta de recursos financeiros.

Num estudo realizado [2], os constrangimentos apontados pela maior parte das inquiridas à criação de um negócio foi a situação económica adversa, seguindo-se a dificuldade de financiamento, a carga fiscal associada e o receio do insucesso, com valores menos significativos segue-se a morosidade excessiva e a burocracia, a informação difusa, a falta de formação adequada, a aversão ao risco e, por fim, a discriminação.

De acordo com o [19], apesar de haver um número elevado de mulheres com grau de ensino superior, estas tendem a desenvolver os seus negócios em setores de atividade de serviços ou comércio, o que leva a que se encontrem pouco envolvidas em atividades que lhes permitam mobilizar o seu potencial e assumir posições de chefia. Para o diferencial encontrado ao nível da atividade empreendedora são apontadas diversas razões, tais como o difícil acesso a capital, falta de apoio, e a dificuldade no acesso ao crédito [19].

[41] refere que as mulheres possuem maior medo do fracasso do que os homens. De acordo com [42] as mulheres identificam o ambiente para iniciar um negócio como hostil e difícil, o que faz com que antecipem obstáculos significativos na procura de apoio. Já [43] defendem que as mulheres são mais propensas ao risco e menos propensas a esperar financiamento para capitalizar os seus negócios.

III. METODOLOGIA

O estudo a realizar adota uma metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas a um conjunto de mulheres portuguesas que iniciaram o seu próprio negócio. A abordagem qualitativa, tem por base o método do estudo de caso, que consiste na análise intensiva de uma amostra em particular, escolhida de acordo com determinado objetivo, tendo como propósito obter uma compreensão abrangente do fenómeno na sua totalidade.

A escolha desta metodologia qualitativa afigura-se adequada para compreender as motivações que se revelam de uma forma inconsciente, ou seja, as opiniões que os participantes formulam de uma forma natural sem nunca terem sido abordados previamente sobre o tema em análise [13]. Este método é propício a um relacionamento mais extenso e flexível entre o entrevistador e o entrevistado, atende a informação mais subjetiva e de maior detalhe por comparação com os métodos quantitativos [13].

O estudo de caso guia-se dentro da lógica que rege as etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o intuito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos [44]. Em particular, os estudos de caso múltiplos permitem contestar e contrastar as respostas obtidas de forma parcial com cada caso que se analisa [44].

O objetivo deste estudo consiste em compreender o que leva as mulheres empreendedoras a criarem o seu próprio negócio e apurar quais os principais obstáculos à criação e gestão dos seus negócios.

Para a seleção da amostra procuraram-se várias instituições de apoio ao empreendedorismo feminino, tendo sido escolhida a “Word of Women”. Esta associação sem fins lucrativos, criada em 2013, divulga as histórias inspiradoras de mulheres empreendedoras de todo o país que se distinguem pela sua criatividade, inovação e empreendedorismo, relatando as suas experiências, lições de vida e valores. Neste momento a plataforma divulga a história de 57 mulheres, sendo que 18 residem na zona norte do país, tendo sido enviado por email o convite para participar no estudo. No final, reteve-se o contributo de 6 empreendedoras, considerando-se atingido o ponto de saturação em termos de recolha de nova informação.

O método de recolha de dados foi a entrevista individual semiestruturada. As entrevistas individuais semiestruturadas são um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, baseadas no assunto que se pretende estudar e possuem um guião adaptável, não seguindo um modelo rígido. Neste tipo de entrevistas, a possibilidade de adaptação ao entrevistado e às suas reações permitem uma recolha de dados mais alargada [13]. As principais vantagens deste método compreendem a obtenção de informação mais pormenorizada, a recolha de testemunhos de indivíduos dentro da sua linguagem e contexto cultural, uma maior precisão das informações e a interação com o entrevistado.

A utilização de um guião possibilita a recolha de dados qualitativos comparáveis e permite também compreender de uma forma mais profunda pontos de interesse para o desenvolvimento de questões relevantes. O guião, composto por três secções, foi construído com base nas questões de investigação.

Definido o instrumento de notação, procedeu-se ao contacto com as empreendedoras selecionadas e à realização pessoal das entrevistas na sede das suas empresas. As entrevistas foram realizadas entre o dia 11/07/2016 e o dia 12/08/2016, e tiveram uma duração média de uma hora cada, tendo sido tomadas notas de todas as entrevistas por escrito e posteriormente redigidas para análise.

IV. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com a realização das entrevistas são apresentados de seguida. No quadro I sintetiza-se o perfil das empreendedoras que participaram no estudo empírico.

QUADRO I. PERFIL DAS RESPONDENTES

	Idade	**Estado civil**	**N.º de filhos**	**Formação académica**
Empreendedora 1	28	Solteira	0	Licenciatura em design gráfico
Empreendedora 3	28	Solteira	0	Mestrado em design do produto
Empreendedora 2	56	Divorciada	3	Licenciatura em engenharia civil
Empreendedora 4	37	Solteira	0	12º ano em arte e design
Empreendedora 5	24	Solteira	0	Curso tecnológico de nível 3
Empreendedora 6	55	Casada	2	12º ano, ensino regular

Fonte: Elaboração própria

A. Empreendedora 1

A empreendedora criou a empresa "Miss Pavlova", que consiste na criação e venda de um doce típico Australiano, as pavlovas. Ana iniciou a atividade em 2013, mas em Maio de 2015 abriu o seu espaço na Rua do Almada, no centro da cidade do Porto e tem quatro funcionários.

Antes de iniciar o seu projeto, a empreendedora encontrava-se desempregada, há 3 meses. Pelo que surgiu a ideia de criar o seu próprio negócio.

A entrevistada desenvolveu o seu projeto numa área totalmente distinta do seu domínio de formação. A empreendedora optou por esta área de negócio pois é uma das suas áreas de interesse e pela qual sempre sentiu entusiasmo. Após um processo de pesquisa a empreendedora apurou a área do seu interesse que tinha hipóteses de conquistar espaço no mercado.

Para a empreendedora 1, a principal motivação para a criação do seu próprio negócio foi o acreditar de que detinha a formação e experiência necessárias para a criação do mesmo, de modo a poder aplicar de uma forma plena os conhecimentos que dispõe e as competências que tem desenvolvido. Esta empreendedora considera que a motivação para o lançamento do seu projeto resultado de dois motivos, com pesos similares na decisão: realização pessoal e motivos financeiros.

A oportunidade de negócio surgiu devido ao facto da pastelaria ser uma área de interesse da Ana, de ser um negócio que lhe daria gosto criar e trabalhar. Através de muita pesquisa procurou um produto diferenciador e chegou à conclusão que a pavlova era o doce ideal, pois já o sabia confecionar, é um doce difícil de fazer e é um produto diferenciador. Após várias tentativas, quando achou que o produto já estava num nível satisfatório de qualidade e apresentação iniciou o plano de marketing, esteve presente em diversas feiras da área e o produto foi um sucesso.

Para esta empreendedora a criação de um produto inovador foi uma das suas principais preocupações, pois considera que é o ponto chave para o sucesso, pelo que procurou sempre um produto com um elevado nível de diferenciação.

A empreendedora iniciou o projeto sozinha, com a ajuda de familiares e amigos a nível conceptual e criação da marca.

Devido ao cariz inovador do produto, a entrevistada conseguiu um empréstimo concedido apenas a projetos inovadores, cedido pela microinvest. Empréstimo este que foi necessário para a criação da loja física da marca.

Relativamente às dificuldades mais sentidas no lançamento da organização, por parte desta empreendedora, destacou-se o financiamento como a principal dificuldade e as burocracias que necessárias para se criar um negócio no nosso país. A empreendedora referiu que "quando há um negócio diferenciador e inovador que vai valorizar a nossa cidade e o nosso país, deveriam haver mais facilidades burocráticas". No entanto não se sentiu discriminada no contacto com instituições financeiras.

A entrevistada considera os apoios existentes ao empreendedorismo insuficientes, refere que o país não investe nos empreendedores e que associações como de fomento ao empreendedorismo não dão o apoio que transmitem dar.

O maior apoio para o lançamento da iniciativa foram os familiares da empreendedora, assim como a sua rede de contactos, que a ajudaram no desenvolvimento do plano de negócios.

A empreendedora ocupa o lugar de gestora, pasteleira, designer, gestora de redes sociais, controlo de qualidade e apoio à loja.

A empreendedora em estudo nunca se sentiu discriminada, ou que a sua relação com os funcionários fosse dificultada pelo facto de ser mulher. As pessoas com quem a empreendedora costuma lidar consideram-na: exigente, tolerante, flexível, perfecionista, criativa e acima de tudo humilde.

Para a empreendedora os fatores de sucesso para assegurar a continuidade do projeto são o crescimento contínuo, a fidelização dos clientes, a angariação de contactos e o feedback dos clientes.

De acordo com a entrevistada nº 1, é bastante difícil conciliar a sua profissão com a vida familiar, pois considera dedicar-se 24 horas por dia à atividade, referindo contudo que com o passar do tempo consegue ter uma melhor conciliação uma vez que começa a delegar tarefas. A respondente considera que a conciliação da vida pessoal e profissional é mais difícil agora do que quando estava empregada.

Relativamente à gestão do negócio, a maior dificuldade sentida é identificar as pessoas certas para estar neste negócio e não conseguir controlar todas as áreas inerentes ao negócio.

A respondente nunca sentiu ter sido julgada como incapaz de gerir um negócio por ser mulher.

B. Empreendedora 2

A empreendedora 2 criou a "Joana Ribeiro Joalharia", que iniciou atividade em Setembro de 2010, conta com 8 funcionários, tem um ponto de venda próprio no norteshopping, em Matosinhos, e está presente em espaços multimarcas em Lisboa e Leiria.

Antes de iniciar o seu projeto, a empreendedora trabalhou como designer de joalharia freelancer durante dois anos. Assim sendo o seu projeto está relacionado tanto com a sua área de estudo como com a sua experiência profissional.

O que motivou inicialmente esta empreendedora a criar o seu próprio negócio foi a obtenção de um complemento do seu trabalho. Mais tarde, com a obtenção de dois prémios, decidiu criar a sua própria marca, no negócio em que já tinha experiência, relacionado com a sua área de estudo.

Sendo designer e criativa, a respondente gostava muito do seu trabalho e apercebeu-se de que havia mercado para investir na área, assim surgiu a oportunidade de negócio. A joalharia era um setor que oferecia produtos muito tradicionais e as pessoas com mais cultura e possibilidades financeiras procuravam diversidade.

Criar algo inovador foi, sem qualquer dúvida, uma preocupação para a empreendedora aquando a criação do seu negócio.

O negócio foi criado apenas pela respondente. Para a criação do negócio, a entrevistada não recorreu a nenhuma instituição financeira, utilizando apenas recursos pessoais para iniciar a atividade.

Os principais obstáculos sentidos no lançamento da organização foram: a legalização da ourivesaria, ter uma oficina legalizada e os custos obrigatórios por lei para a produção.

Para a empreendedora, a sua rede de contactos foi muito importante para ajudar a divulgar a marca. Esta ajudou também a estabelecer parcerias. De acordo com a empreendedora "hoje em dia não se é nada sem uma boa rede de contactos".

A função que a empreendedora exerce na organização é de diretora criativa e designer.

A empreendedora nº2 não sente a relação com os seus funcionários dificultada por ser mulher, no entanto, sente discriminação por parte dos seus fornecedores do sexo masculino, pois refere que "este ainda é um setor muito machista".

As principais características que atribuem à empreendedora são: ser muito exigente, criativa e ouvir a opinião de todos de modo a encontrar uma solução.

Para assegurar a continuidade do projeto, esta empreendedora considera como fatores chave o produto ser diferenciador, 100% português, ser diferente mas atualizado em relação às tendências.

Relativamente ao conciliar do trabalho com a vida familiar, a empreendedora afirma que dedica praticamente 24 horas por dia ao seu negócio, referindo que a família compreende e apoia. No entanto há momentos mais conturbados e outros que lhe conferem uma maior flexibilidade. A empreendedora considera que quando estava empregada dispunha de mais tempo para a família.

A maior dificuldade sentida pela empreendedora na gestão do negócio é conseguir conciliar o tempo para estar presente em todas as áreas, transmitir aos funcionários o que a empresa pretende e estar presente em todas as áreas inerentes ao negócio. A empreendedora nunca se sentiu julgada como incapaz de gerir um negócio por ser mulher, mas refere haver muito preconceito no setor da ourivesaria.

Como reflexão final, a empreendedora referiu que "as mulheres devem estar atentas a todas as oportunidades de negócio. Muitas pessoas perguntam se sou rica, se tenho algum investidor, apenas sempre lutei".

C. Empreendedora 3

A respondente 3 criou a empresa "A Lavandeira", uma lavandaria self-service que está situada na baixa do Porto. Iniciou a sua atividade em Março de 2013 e não tem funcionários.

Antes de iniciar o seu projeto, a empreendedora foi Consultora Sénior numa empresa de Consultadoria de Engenharia Civil, durante 30 anos e Professora do Ensino Superior. O projeto desenvolvido pela empreendedora não está relacionado nem com a sua área de estudo nem com a sua experiência profissional.

A principal motivação indicada pela empreendedora foi a crise sentida na sua área de formação (engenharia civil) que antevia o fecho da empresa onde trabalhava, e também a sua vontade de ter um negócio próprio.

A empreendedora identificou a oportunidade de negócio através de uma conversa com amigos ligados ao sector do turismo apercebeu-se da ausência deste tipo de oferta face à procura e decidiu assim aproveitar a oportunidade de negócio, abrindo uma lavandaria self-service no centro da cidade do Porto.

A introdução de algo inovador foi uma preocupação. O conceito já existia noutros países, mas em Portugal era ainda pouco explorado. A respondente teve a preocupação de utilizar equipamentos de vanguarda e dar ao negócio uma faceta portuguesa, dando ao cliente a possibilidade de obter um serviço mais personalizado quando grandes quantidades e a clientes frequentes.

A empreendedora iniciou o seu negócio em conjunto com uma amiga. Para o lançamento do projeto, a empreendedora recorreu apenas a capitais próprios, não tendo recorrido a instituições financeiras.

Os principais obstáculos sentidos no lançamento do negócio foram o contacto e chegar a acordo com algumas empresas prestadoras de serviços. Institucionalmente, a empreendedora recorreu ao Gabinete do Empreendedor na Loja do Munícipe e à Sociedade de Reabilitação Urbana (SRU), e considera que os apoios ao empreendedorismo existentes são suficientes.

A respondente considera a sua rede de contactos importante, principalmente os amigos, assim como a sua sócia.

A função que a entrevistada exerce na organização é de sócia gerente. As pessoas com quem a empreendedora costuma lidar caracterizam-na como: proativa, dinâmica, rigorosa e exigente.

Para a continuidade do sucesso da empresa, a empreendedora considera importantes a exigência de qualidade, controlar toda a atividade, e o conhecimento antecipado das tendências do mercado.

A empreendedora apenas dedica 4 horas diárias ao seu negócio, considerando assim que é fácil conciliar a sua vida profissional com a vida familiar, sendo que é mais fácil agora do que quando estava empregada.

As principais dificuldades apresentadas pela empreendedora na gestão do negócio são: a sazonalidade da procura, a divulgação dos serviços, problemas técnicos relacionados com o desgaste de máquinas, manutenção das instalações e falta de competência por parte de empresas fornecedoras de serviços. Enquanto empreendedora, a entrevistada nunca sentiu que a julgaram como incapaz de gerir um negócio por ser mulher.

D. Empreendedora 4

A empreendedora criou a empresa "Sofia Tergeira – Joalharia de Autor", que iniciou a sua atividade em Setembro de 2005. A empresa está localizada no norte e centro do país e não tem funcionários, trabalhando com empresas prestadoras de serviços.

Antes de criar o seu negócio, a empreendedora esteve empregada durante cinco anos numa empresa de Joalharia de Autor. Assim sendo, a sua experiência profissional, assim como a sua área de estudo estão relacionadas com a sua área de negócio.

Para a empreendedora, a principal motivação para a criação do seu próprio negócio foi o gosto e a vocação para a arte e a identidade própria do produto a oferecer ao cliente.

A oportunidade de negócio foi identificada através do interesse mostrado por clientes interessados que já conheciam algum do trabalho da empreendedora e admiravam as suas criações, incentivando-a a criar o seu próprio negócio.

A inovação foi uma das preocupações ao criar o negócio, baseada na constatação de que o cliente procura a diferença. No desenvolvimento do negócio, foi uma prioridade dar o seu cunho próprio no trabalho a apresentar.

A respondente iniciou o negócio sozinha, não recorreu a instituições financeiras, iniciando o negócio apenas com investimento próprio. Os familiares, amigos e profissionais conhecidos foram um pilar importante para o lançamento da iniciativa.

A empreendedora desempenha a função de criativa e vendedora da marca. Em termos pessoais, as pessoas que lidam com a empreendedora caracterizam-na como flexível e orientada para metas.

Como fator chave para assegurar a continuidade do projeto a empreendedora menciona a criatividade. A empreendedora dedica há atividade, em média, 8 horas por dia, afirmando que para já é fácil conciliar a vida profissional com a vida familiar, sendo que quando estava empregada a dificuldade era a mesma pois tinha responsabilidades semelhantes.

A principal dificuldade sentida na gestão do negócio é a falta de liquidez das famílias e a situação económica do país, que levam as pessoas a investir menos em produtos de joalharia, havendo uma diminuição do lucro.

A entrevistada refere que, como empreendedora, já se sentiu discriminada por ser mulher por parte de fornecedores e pessoas presentes no setor da joalharia.

E. Empreendedora 5

A empreendedora em análise criou a empresa "Eva Tavares, Design & Confeção por medida", que iniciou atividade em Outubro de 2014. Está localizada em Vila Nova de Gaia e não tem funcionários.

Antes de iniciar o seu negócio a empreendedora estudava, estando de seguida três anos desempregada. A sua formação académica, assim como a sua experiência profissional, não está relacionada com o negócio criado.

A criação do projeto desta empreendedora é a concretização de um sonho, tendo tido como principal motivação para a criação do seu próprio negócio o desejo de ser a sua própria chefe. Esta motivação resulta do facto de não gostar de receber ordens e poder atuar da forma que pretender.

O principal apoio para a empreendedora optar pela criação do negócio foi o apoio dos seus familiares, que a motivaram e ajudaram ao investir capital.

Quando a empreendedora tomou a decisão de iniciar o seu próprio negócio, a inovação foi um fator a ter em consideração.

Apesar dos pais terem investido, a empreendedora iniciou sozinha o seu negócio. Assim sendo, a empreendedora não recorreu a instituições financeiras. A rede de contactos foi na opinião da empreendedora, uma mais valia para o sucesso e divulgação do negócio. Para tal relevaram a família, os amigos, bem como profissionais conhecidos.

A empreendedora exerce todas as funções na organização, tais como gestora, estilista, modelista, costureira e relações públicas.

Lutadora, perfecionista, corajosa, criativa e profissional são adjetivos que caracterizam a empreendedora de acordo com as pessoas com quem costuma lidar.

Para assegurar a continuidade do projeto, a empreendedora considera como fatores de sucesso: a evolução do seu negócio, a qualidade com que executa as suas criações e o profissionalismo que detém.

Para a empreendedora é simples conciliar a vida familiar com a vida profissional visto que ainda não tem filhos e a sua maior responsabilidade é para com o trabalho. As principais dificuldades sentidas na gestão do projeto por parte da empreendedora são os picos de trabalho, sendo que há meses em que o trabalho é muito pouco e apenas consegue pagar as despesas e outros meses em que tem de trabalhar horas extraordinárias para conseguir responder aos pedidos dos clientes.

A empreendedora nunca se sentiu discriminada por ser mulher, mas sim por ser jovem.

F. Empreendedora 6

A empreendedora em estudo criou a empresa "M. Clara Crespo", que iniciou o seu negócio em Março de 2001 e conta com dois funcionários.

Antes de iniciar o seu projeto, a empreendedora trabalhou como encarregada numa empresa de restauração. O seu projeto não esta relacionado nem com a sua formação académica nem com a sua experiência profissional.

As principais motivações que levaram a empreendedora a criar o seu próprio negócio passaram essencialmente pela possibilidade de organizar o seu tempo e os seus horários.

A empreendedora identificou a oportunidade de negócio através do ex-marido que tinha um negócio na mesma área e sobre o qual a empreendedora foi adquirindo conhecimentos.

Apesar de na área em que o negócio da empreendedora se insere ser difícil inovar, a empreendedora tem noção que a inovação é importante e tenta sempre marcar pela diferença e ter uma atitude proativa em relação aos seus competidores. Tentando marcar a diferença pela relação de confiança que estabelece com os seus clientes e pela rapidez de resposta e entrega dos materiais.

A empreendedora iniciou o seu negócio sozinha, recorrendo apenas a capital próprio. Os principais obstáculos sentidos pela empreendedora no lançamento do seu negocio foram: conseguir fidelizar os clientes e adquirir bons fornecedores. A empreendedora não recorreu a nenhum tipo de apoio, no entanto afirma que considera os apoios à criação de novos negócios existentes no nosso país insuficientes.

A rede de contactos da respondente foi essencial para o lançamento da iniciativa. A família foi um grande fator motivacional e os profissionais conhecidos ligados à área geraram muitas oportunidades.

A empreendedora é a gestora, comercial e responsável de recursos humanos da empresa.

Na opinião da entrevistada, a relação com os seus funcionários nunca foi dificultada pelo facto de a empreendedora ser mulher. As pessoas que costumam lidar com a empreendedora consideram-na orientada para metas, humilde e flexível.

Os fatores de sucesso considerados pela empreendedora para a continuidade do projeto são o preservar da relação de confiança e lealdade para com as pessoas com quem trabalha, clientes e fornecedores, e procurar sempre possibilidades de evoluir.

A empreendedora dedica, em média, 10 horas ao seu negócio e refere que apesar de conseguir gerir o seu tempo considera mais difícil, agora que tem o seu próprio negócio, conciliar a vida familiar com a vida profissional, devido ao facto de receber pedidos urgentes dos clientes que tenta sempre responder.

Na gestão do projeto, as principais dificuldades sentidas pela empreendedora são conseguir estar presente em todas as áreas, visto que gosta de ter o controlo sobre todo o negócio.

Enquanto empreendedora, a respondente nunca se sentiu julgada como incapaz de gerir um negócio por ser mulher, mesmo estando num negócio visto como sendo masculino.

V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que concerne às motivações para empreender, o estudo realizado apurou que o gosto pela área e o facto de ser a sua própria chefe foram as respostas mais manifestas. Poder organizar o seu tempo foi também uma das motivações referidas, confirmando-se a teoria de [22] que defende que os principais fatores que levam a mulher a empreender são a flexibilidade de tempo. Apenas uma empreendedora referiu como motivação para empreender motivos financeiros, sendo que apenas representam parte da motivação. Contrariando assim a teoria de [30] que refere que as motivações das mulheres para empreender são idênticas às motivações dos homens, passando essencialmente por fatores económicos.

A oportunidade de negócio foi identificada de diversas formas perante as empreendedoras. A resposta mais consensual foi, após uma análise de mercado, sentir que havia procura de novidades e diferenciação nas respetivas áreas.

Com a realização deste estudo verificou-se que o fator inovação está presente no empreendedorismo por parte das mulheres, visto que, a totalidade das empreendedoras entrevistadas referiu que a introdução de algo inovador foi uma preocupação ao criarem o seu negócio. Podemos assim verificar o pensamento de [27] e [29] que referiram que a mulher empreendedora é inovadora.

Todas as empreendedoras iniciaram o seu negócio individualmente, com a exceção de uma respondente que tem como sócia uma amiga, respondente esta que iniciou o seu negócio como um complemento à sua atividade profissional.

Apenas uma das empreendedoras recorreu a um empréstimo bancário como recurso financeiro, empréstimo esse que é concedido apenas a projetos inovadores. Sendo que as restantes investiram o seu capital próprio. Relativamente ao facto de as empreendedoras não recorrerem a empréstimos, nem sempre significa que estas sejas de elevadas posses, em muitos casos significa apenas que preferem iniciar o negócio com pouco investimento e ir crescendo aos poucos e outras têm uma ideia negativa face às instituições financeiras, optando assim unicamente pelo investimento de capital próprio.

Relativamente aos principais obstáculos sentidos no lançamento da organização, a resposta mais evidente foi a questão burocrática e respetivas leis existentes no nosso país para a criação de um novo negócio. Indo de encontro ao estudo realizado pelo [2], que apurou a morosidade excessiva e a burocracia como constrangimentos na criação de um negocio.

A dificuldade em obter financiamento foi também um obstáculo referido, assim como a dificuldade em fidelizar clientes e estabelecer contratos com empresas portadoras de serviços. Verificando-se a teoria de [13] que referiu como dificuldade para o empreendedorismo feminino a falta de

financiamento. Na mesma linha de pensamento, a maior parte das empreendedoras entrevistadas considera que os apoios públicos e privados são insuficientes, apenas uma empreendedora discorda referindo que acha os apoios suficientes. Confirmando-se a teoria de [16] que referem como obstáculo ao empreendedorismo feminino o impedimento de acesso a recursos concedidos pela sociedade e o acesso a apoios financeiros.

Todas as empreendedoras entrevistadas consideram que a sua rede de contactos foi fundamental para a criação dos seus respetivos negócios, tanto os familiares, como os amigos, assim como os profissionais conhecidos incentivaram a criação do negócio e ajudaram em várias fases do processo empreendedor.

Curiosamente, todas as empreendedoras respondentes desempenham várias funções na sua empresa, diversas empreendedoras referiram ainda que têm dificuldade em delegar tarefas, pelo que têm a necessidade de estar presentes em todas as áreas inerentes ao negócio.

Nenhuma das empreendedoras sente que a sua relação com os funcionários é dificultada por ser mulher, no entanto, duas das empreendedoras entrevistadas já se sentiram discriminadas, por parte de indivíduos externos à empresa, por serem mulheres.

As características pessoais maioritariamente referidas pelas empreendedoras foram: ser exigente, criativa, orientada para metas, flexível e humilde. As conclusões obtidas vão de encontro a [32] que referiu a humildade como uma das características positivas da liderança feminina.

Os fatores de sucesso para a continuidade do negócio referidos pelas empreendedoras foram: a antecipação de tendências do mercado, a criatividade, a obtenção de um produto diferenciador, relação de confiança e entreajuda com clientes e fornecedores, qualidade e profissionalismo.

Contrariamente à ideia defendida por vários autores, tal como [27], de que as mulheres optam pelo empreendedorismo de modo a obter uma melhor conciliação da vida profissional e da vida familiar, a maior parte das empreendedoras refere que é mais difícil conciliar o trabalho com a família no presente, sendo mais simples quando estavam empregadas. Duas das empreendedoras referem até que dedicam praticamente 24 horas por dia ao seu negócio.

O estudo realizado revela que as principais dificuldades sentidas pelas empreendedoras na gestão do negócio são o facto de não conseguirem estar presentes em todas as áreas inerentes ao negócio, os picos de trabalho e a sazonalidade da procura. Nenhuma das empreendedoras se sentiu julgada como incapaz de gerir um negócio por ser mulher, no entanto, duas das empreendedoras, curiosamente da área da joalharia, afirmaram sentir-se discriminadas por parte de alguns fornecedores.

Uma particularidade interessante verificada com a realização deste estudo é a disparidade entre a motivação indicada por algumas empreendedoras de obter gerirem melhor o seu tempo e controlarem os seus horários, no entanto quando questionadas com a conciliação da vida familiar com a vida profissional, a grande maioria das respondentes afirma ter menos tempo para a família e para si mesma, desde que iniciou o seu negócio.

VI. Conclusões

O objetivo do estudo era o de compreender quais as principais motivações e obstáculos ao lançamento de novas iniciativas em Portugal pelas mulheres empreendedoras. O estudo realizado indica que as principais motivações para o empreendedorismo feminino em Portugal são o desejo de ter um maior controlo sobre o seu tempo, a perseguição de um sonho, a vontade de ser a sua própria chefe e o interesse pelo setor de atividade onde desenvolve o seu negócio. A vontade de ter um negócio próprio foi também um fator referido, assim como a aplicação dos conhecimentos aprendidos por parte das empreendedoras. Verificou-se também que, ao contrário dos homens, a questão financeira não é um fator motivacional preponderante no que respeita ao empreendedorismo por parte das mulheres.

Relativamente aos principais obstáculos com que as empreendedoras se deparam na criação e gestão dos seus negócios, verifica-se que a barreira mais enfatizada pelas empreendedoras foi a burocracia necessária ao lançamento em Portugal do seu negócio. A dificuldade de obtenção de financiamento foi também referida por algumas respondentes, assim como o facto de existirem poucas ajudas públicas e privadas no país para a promoção do empreendedorismo. Os custos que envolvem a criação de uma empresa foram também uma das limitações referenciadas, assim como contratar as pessoas certas para a iniciativa e transmitir-lhes o que a empresa pretende. Picos de trabalho, dificuldade na divulgação do negócio, custos de manutenção, falta de competência por parte de empresas prestadoras de serviços e a situação económica em que o país se encontra foram também fatores enunciados pelas empreendedoras como obstáculos.

O conhecimento das principais motivações e obstáculos para a prática do empreendedorismo feminino em Portugal é importante para que os poderes públicos possam conceber políticas que estimulem de uma forma eficaz a criação de novos negócios. De acordo com a evidência recolhida, seria importante a redução dos processos burocráticos associados à criação de novos negócios, bem como informação sobre o acesso a fontes de financiamento, em especial o bancário. De acrescentar ainda o papel importante que a construção de uma rede de contactos assume na criação de novos negócios e o contributo que pode dar a oferta de programas que permitam aumentar as oportunidades de *networking* sobre o empreendedorismo feminino. Uma outra recomendação que emerge das conclusões obtidas com o estudo é a necessidade de programas de formação que ajudem as mulheres empreendedoras a proceder à descentralização organizacional, através da delegação de tarefas a outros colaboradores.

Como principais limitações ao estudo empírico realizado apontam-se número de entrevistas reduzido, o que não permite a generalização dos resultados. A concentração das entrevistas na zona norte traduz-se também numa limitação, porque não viabiliza a extrapolação dos resultados para o país. Por estas razões, o estudo assume uma natureza exploratória.

Noutras investigações seria pertinente incluir no estudo um maior número de empreendedoras e alargar o estudo a todo o território nacional, enveredando-se por uma abordagem

quantitativa, que permitiria aferir das conclusões obtidas neste estudo exploratório.

REFERÊNCIAS

[1] Kirzner, I. (2015). *Competition & Entrepreneurship*. Chicago, The Univesity of Chicago Press.

[2] IEFDP (2014). *Empreendedorismo feminino: um olhar sobre Portugal*. IFDEP Research.

[3] Aparicio, S.; Urbano, D. & Audretschc, D. (2015). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 45–61.

[4] Comissão Europeia. (2003). *Livro verde: espírito empresarial na Europa*. Bruxelas.

[5] Martinho, S. (2012). *Empreendedorismo Feminino: Motivações, características e obstáculos das mulheres empreendedoras em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas, Universidade da Beira Interior, Portugal.

[6] Sanches, F. C., Schmidt, C. M., Daga Cielo, I. & Schmitz Kühn, M. (2013). Empreendedorismo feminino: Um estudo sobre sua representatividade no município de Toledo – Paraná, *Revista de Gestão e Secretariado*, 4 (2), 134-150.

[7] Nassif, V., Silva, N., Ono, A., Bontempo, P. & Tinoco, T. (2010). Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. *Revista de Administração e Inovação*, 7 (1), 175-193.

[8] Sinha, E. (2013). Women Entrepreneurship with Special Reference to Bardoli, Gujarat, *IMR's Management Research Journal*, 3 (1), 30-35.

[9] Santos, C., Neto, A., Caeiro, M., Versiani, F. & Martins, M. (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *E&G Economia e Gestão*, 16(45), 126-149.

[10] Freire, D. A., Corrêa, R., & Ribeiro, H. C. (2011). *Género e empreendedorismo: um olhar sobre a pesquisa do G.E.M*. Global Enterpreneurship Monitor.

[11] Silveira, A., & Gouvêa, A. B. (2008). Empreendedorismo Feminino: Mulheres Gerentes de Empresas. *Faces Revista de Administração*, 7 (3), 124-138.

[12] Minniti, M., & Nardone, C. (2007). Being in someone else´s shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28 (2), 223–238.

[13] Pais, J. (2014). *Diferenças entre géneros no empreendedorismo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia.

[14] Garcia, M., & Moren, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 264-283.

[15] Harris, M., & Gibson, S. (2008). Examining the Entrepreneurial Attitudes of US Business Students. *Education and Training*, 50(7), 568-581.

[16] Marlow, S., & Patton, D. (2005). All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6), 717-735.

[17] Pereira, J. (2016). *Empreendedorismo Feminino no ensino superior: Análise do Instituto Politécnico do Porto*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Politécnico do Porto, Portugal.

[18] Fórum Económico Mundial (2016*). The Global Gender Gap Report 2016*, World Economic Forum, Acedido em março 13, 2017, de http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf

[19] GEM. (2013). *Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*. GEM Portugal 2013.

[20] Capontes, C. (2012). *Género e Empreendedorismo em Portugal: Estudo empírico com base nos dados do Global Entrepreneurship Monitor*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

[21] Frota, E., Nascimento, J., Lucas, M., Xeruti, M. Cunha, S. (2014). O empreendedorismo feminino e a sua presença nas PME'S. *Revista Fórum de Administração*, 6(1), 761-777.

[22] Winkler, C. & Medeiros, J. (2011). Mulheres empreendedoras: Uma questão de género. *Livro de Actas do Simpósio Género e Políticas Públicas*, 1-14. Londrina.

[23] Hisrich, R. (2007). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

[24] Oliveira, M. Menezes, R., Silva, F. (2016). O empreendedorismo sob o olhar de micro e pequenas empresárias. *Revista Brasileira de Economia Doméstica*, 27 (2), 175-204.

[25] Casero, J., Mogollón, R., Escobebo, M. & Jiménez, M. (2010). Actividad emprendedora y género. Um Estudio Comparativo. *Revista Europeia de Dirección y Economía la Empresa*, 19(2), 83-98.

[26] Lima, L. & Nassif, V. (2017). Capital psicológico e comportamento empreendedor sob uma análise da trajetória de mulheres empreendedoras. *Revista de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 2(1), 183-206.

[27] Machado, V. (2002). *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

[28] GEM (2017). *Global Report 2016/17*, Global Entrepreneurship Monitor.

[29] Singh, J., & Agrawal, A. (2011). Recruiting for ideas: how firms exploit the prior inventions of new hires. *Management Science*, 57(1), 129-150.

[30] Brush, C. (2008). Women Entrepreneurs: A Research Overview. Em M. Casson, B. Yeung, A. Basu & N. Wadeson (Eds.) *The Oxford Handook of Entrepreneurship* (Pp- 611-268, Oxford, Oxford University Press.

[31] Boaventura, M. (2010). *Género e empreendedorismo: mulheres empreendedoras no setor de moda em belo horizonte*. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Brasil.

[32] Brito, L. (2008). *Pequeno Guia de Inquérito por Questionário*. Moçambique. Instituto de Estudos Sociais e Económicos.

[33] Takahashi, A. (2005). Planeamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba, Scielos, 39, 29-44.

[34] Roncolato, L., Reksten, N. & Grown, C. (2017) Engendering Growth Diagnostics: Examining Constraints to Private Investment and Entrepreneurship, *Development Policy Review*, 35 (2), 263–287.

[35] Kariv, D. (2013). *Female entrepreneurship and the new venture creation-An international overview*. London, Routledge Taylor & Francis Group.

[36] Sarri, K. & Trihopoulou, A. (2005). Female entrepreneurs personal characteristics and innovation: a review of the Greek situation. Women in Management Review, 20 (1), 25-36.

[37] Baggio, A. (2014). *Empreendedorismo: Conceitos e definições*. Cidade, Editora.

[38] Shapero, A. & Sokol, L. (1982). The social dimension of entrepreneurs, in C. Kent, D. Sexton & K. H. Vesper (Eds). *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (Pp. 72-90). Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

[39] Sena, V., Scott, J. & Roper, S. (2012). Gender, borrowing patterns and self-employment: some evidence for England. *Small Business Economics*, 38(4), 467-480.

[40] Comissão Europeia (2014). *Exchange of good practices on gender equality. Encouraging Female Entrepreneurship*. European Comission.

[41] Heilman, M. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.

[42] Kepler, E. & Shane, S. (2007). Are male and female entrepreneurs really that different? *Small Business Research Summary*, Report number 309.

[43] Carter, S. L. & Shaw, E. (2006). *Women's Business Ownership: Recent Research and Policy Developments*. Sheffield: Small Business Service.

[44] Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2), 49-65.

Rural entrepreneurship: the tale of a rare event

Maria Lúcia Pato
Faculdade de Economia
Universidade do Porto
Porto, Portugal
120427022@fep.up.pt

Aurora A.C. Teixeira
Faculdade de Economia, Centre for Economics and Finance
at University of Porto
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores Porto
Observatório de Economia e Gestão da Fraude
Porto, Portugal
ateixeira@fep.up.pt

Abstract— **Drawing on an exploratory analysis involving 408 new ventures headquartered in Portuguese Business Incubators and Science Parks, the study reveals that only a small percentage of ventures operating in rural municipalities constitutes examples of effective 'rural entrepreneurship', with the bulk of them being just ventures in the rural space. Apart of being small in size, using sales turnover and gross value added as proxies, we verify that for rural ventures these values are rather low and they often operate in the internal market.**

Keywords - Rural entrepreneurship; venture; rural

I. INTRODUCTION

With the ongoing challenges facing rural areas and traditional rural sectors, the future success of the much of these territories is inextricably linked to the capacity of rural local people to innovate, and to identify new business opportunities that create jobs, wealth and improve local conditions of live [1]. The concept of rural entrepreneurship suggests that the business activity adds something extra: a 'value added' that has to do with the socio-spatial dimension of the rural [2] and at the same time that rural places offer certain 'location-specific advantages' in the form of physical, social and cultural amenities [3].

Nevertheless, much of the literature about entrepreneurship has an urban focus [4], where entrepreneurship is often more frequent due to localization and urbanization effects [5]. Very little is known about entrepreneurship that occurs in the rural space or that has a rural dimension [6]. Additionally, little empirical evidence exists about 'enterprises in the rural space' and/or about 'rural enterprises'. Since the two types primarily serve as heuristics, it would be fruitful to further investigate the extent to which these two types exist and the extent to how they differ [2]. With the purpose to observe whether new rural ventures represent effective rural entrepreneurship or are just entrepreneurial ventures located in rural settings, we take into account data gathered from a direct questionnaire involving 408 new ventures headquartered in Portuguese Business Incubators (BIs) and Science Parks (SPs), of which 142 are located in rural areas. We verify that only a small percentage of ventures operating in rural areas constitutes examples of effective 'rural entrepreneurship', with the bulk of them being just ventures located in the rural space.

II. THE MEANINGS: RURAL ENTREPRENEURSHIP, RURAL ENTREPRENEURS AND RURAL VENTURES

2.1 Rural entrepreneurship and entrepreneurship in the rural

One of the first studies that mentioned rural entrepreneurship was that of Wortman Jr. [7]. In this, rural entrepreneurship is defined as the creation of a new organization that introduces a new product, creates a new market or uses a new technology, but in a rural setting [7]. This concept follow the notion of innovation presented by Schumpeter [8], but add a new variable – the rural space. In the same line, recently other authors identify rural entrepreneurship with the creation of enterprises in rural areas and/or the development of these enterprises [9, 10].

However, in rural areas we can identify a multiplicity of entrepreneurial process: some of them are locality specific and are dependend of the locality, whlist others apperar in more than one context and therefore can be located in elsewhere. Moreover, the influence of the rural character in the entrepreneurial processe varies considerably among them: that is, whilst some entrepreneurial processes are distinctly rural, others simply occur more or less incidentally in the countryside [11]. In that sense, it is worth to mentioning that even though 'rural entrepreneurship' and 'entrepreneurship in rural' are related with the creation of ventures in the rural space, the two notions have its ones particularities [6]. The degree of local embeddedness of each process of entrepreneurship, 'rural entrepreneurship' or 'entrepreneurship in the rural', varies significantly, with considerable implications for the emerging enterprise strategy and its location. While 'rural entrepreneurship' implies that the needs and organisational behaviour of rural entrepreneurs are different from those in urban areas [12], because they are rooted in the local space, 'entrepreneurship in the rural' do not deny such distinctiveness [13]. That is, whereas 'rural entrepreneurship' is embedded in its spatial context through local resource use, 'entrepreneurship in the rural' is not.

2.2 Rural entrepreneurs

Even though in many cases rural entrepreneurs are defined in the same way as their urban counterparts [14], the apparent differences between the milieu created by rural and urban areas in terms of social relations and the specific effects of these relations on their economic life [15], have induce the need to an additional clarification of the term.

In fact, the difference between a rural and an urban entrepreneur may be found in the effects of rurality in the entrepreneurial process [12]. Although there may not exist a specific type for, nor a clear definition for a rural entrepreneur, we begin to argue that a rural entrepreneur is 'an individual who manages a venture in a rural setting' [16]. But may be all the entrepreneurs who operate a venture in rural areas, considered rural entrepreneurs? We think not. Apart of living in a rural environment [12], a rural entrepreneur is someone who is community-based, is very much influenced by social networking and social traits of the rural space [15] and have a relatively strong impact on the local community [17]. This, in turn, emphasizes the importance of local embeddedness. Recent studies [e.g., 18, 19, 20] show that rural entrepreneurs tend to be embedded in the local environment, thereby increasing their change of success [21]. At the same time it is known that many rural entrepreneurs are less concerned with monetary incentives and profit being more concerned with the pursuit of personal, societal, or cultural aspirations [2]. For instance a recent study of Norwegian and Scottish rural entrepreneurs showed that they are often driven at least partly by strong feelings of engagement and responsibility for their communities and are these feelings than can be triggered in the development of new business activities [22]. In particular, they adopted strategies that made the most of the resources that were locally available or available within the family household. Such strategies limit not only the risk involved in the development of the rural venture, but also further increase the connection between place and venture [2].

Rural entrepreneurs are also more likely to engage in bricolage [3]. Prior research suggests that bricolage behaviors enable firms to 'make do' through recombining existing resources and may assist in the development of firms that are better able to deal with market uncertainties, survive and perhaps even flourish even with resource constraints [23]. Accordingly, firstly because financial and human capital is typically scarcer in rural areas than in urban ones, which imposes certain restrictions on resource use [3]. Secondly because rural entrepreneurs, being deeply embedded in rural places, are likely to have more knowledge of the locally available resources and also they will be more inclined to use them, even if they are not the best suited technically and economically means [3].

2.3 Rural ventures: an account of the main criteria

The topic of rural enterprise has not been the subject of concerted academic attention [16] and little discussion exists about the rural enterprise as a distinct concept [24]. The most significant contributions on rural enterprises appear to be mainly theoretical, with much of the literature framed in a theoretical perspective either through entrepreneurship theory or theories of family [24].

In effective terms, the distinction between a rural and a urban enterprise is arbitrary [16, 25]. What should be considered in terms of the rural enterprise, is the nature of the endogenous factors (such as personal characteristics of the entrepreneur – qualities and skills) and exogenous factors which influence the potential strategic capability and activity of the enterprise in rural areas [16, 24, 25]. According to several authors [e.g., 12, 16, 24] what really distinguish rural from urban enterprises are exogenous or external factors which may influence start-up, growth and/or failure rates of them. These factors are related to the physical environment: location, natural resources, landscape; socio environment: social capital and governance; and, economic environment: infrastructure and business networks of enterprises [12]. Indeed, rural enterprises are influenced by a wide diversity of factors, including geography, physical location, access to transport and distribution networks, proximity to markets, size and skill of labour force, culture and social networks and capital [25].

Despite the difficulty, it is important to define the 'rural enterprise' because when rural entrepreneurship is measured by indicators such as new firm formation rates, this has been correlated with economic prosperity and growth of rural areas [16]. McElwee and Smith [24] and Henry and McElwee [16] suggest that a rural enterprise is a venture with the following characteristics:

- It primary location is in a rural setting;
- It employs local people, that is, within a specified travel to work area;
- Uses and provides local services and products.

These characteristics suggest that a rural enterprise is actually a venture which is immediately located in a rural space, but also employs local people, uses and provides local services and generates income flow to the rural environment. Location in the given rural area is thus driven by advantages for the business or the entrepreneur, and the desired outcomes of the venture are linked to the overall well-being and development of the rural area [2].

Along the aforementioned, a fourth parameter is 'selling a rural product' (see Figure 1), whether food or other nature products, traditional crafts, recreation activities or environmental goods [26]. There is not the space to explore the definition of the 'rural product' in this paper, but is worth to mentioned that rural resources, whether skill-based, land-based or environmental, are required to make the final product with characteristics of rurality [26].

Therefore, in contrast to ventures in the rural, this type cannot be 'uprooted' and located elsewhere without losing all or part of its key value proposition due to its intimate engagement with place [27].

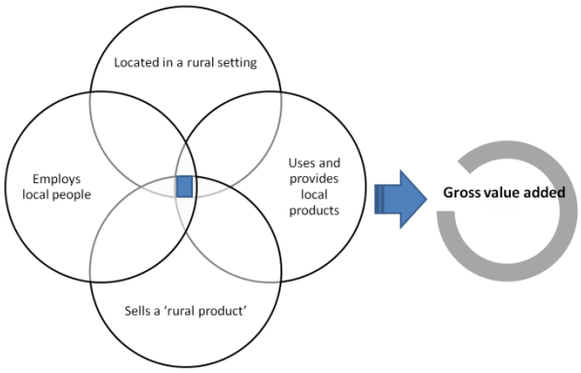


Figure 1: Characteristics of a rural enterprise.
Source: Adapted from [24] and [26].

3 METHODOLOGY

With the purpose to observe whether new rural ventures represent rural entrepreneurship or are just entrepreneurial ventures located in rural settings, we developed a methodological procedure that comprises six inter-related stages. In a first stage, we have classified all the municipalities of Portugal into urban or rural categories. For that we have adapted the classification of local units of the Ministry of Agriculture, Sea, Environment and Spatial Planning (2011) (see Appendix 1). Through this classification procedure, 75% of the total municipalities in Portugal mainland (i.e., 209 municipalities), were classified as 'rural' and 69 as 'urban'. In a second stage of the process, we built a database of infrastructures of support new venture creation. Our choice fell on BIs and SP(s), since on the one hand, these infrastructures support new venture creation and startup companies. On the other hand, it is possible to compare businesses and ventures characterized by a given common profile, in this case, by being technology-based and knowledge-intensive. Considering that the information about these infrastructures was disperse, we departed from the work of Caetano [28] and complemented it with information available on the internet. In the end of this step we obtained a database with one hundred infrastructures of BIs and SPs. The third stage involved the gathering of general information (such as location, email, and telephone) of individual new ventures headquartered in the selected BIs and SPs. This was a complex and timing consuming task because such information was not often available and/or visible in the web page of these infrastructures. Nevertheless, after crossing several sources, we gathered contacts of about one thousand and four hundred new ventures headquartered in BIs and SPs – about 43% of which located in rural municipalities. Based on the literature review, in the fourth stage, we developed a questionnaire. It addition to other questions, it included questions that permitted to identify and separate new ventures that constitute rural entrepreneurship from the remaining ventures. Indeed, following the literature reviewed, we included conditions that allowed to classify such new ventures: i) municipality of the venture, ii) workers' residence, iii) origin of intermediate consumptions (raw materials and other goods and services), and iv) description of the products and services produced by the firm. The fifth stage involved the application of the questionnaire. The questionnaire was first tested with a pilot survey to five companies, during the third week of March 2016. According the feedback gathered, we corrected the questionnaire and clarified some questions. The next sub-stage (from April to May 2016) involved the sending of the questionnaires by email for all (around 1400) the ventures in our database of BI and SPs. In the end of the gathering process, we obtained 408 completed questionnaires, which represent a response rate of about 30%, a quite reasonable response for a non-compulsory questionnaire.

4 RESULTS

4.1 Rural enterprises or enterprises in rural setting: the evidence

Using the 408 responses to our questionnaire, we performed a preliminary and exploratory statistical analysis. For that we exported data concerning the four conditions/criteria mentioned above to an excel spreadsheet and created a new database with the following fields: location, employees' residence, intermediate consumptions and description of products/services.

Concerning the first condition, out of the 408 new ventures, 142 (34.8%) were located in rural municipalities (see Figure 2).

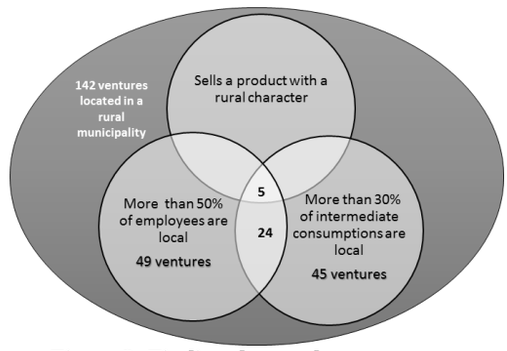


Figure 2: Finding the rural new ventures
Source: Own elaboration, based on data from direct survey to startup companies located in BIs and SPs in Portugal, April to May 2016. A total of 408 start-up companies have responded to the survey.

Restricting to those 142 rural municipalities, and to assess the issue of workers' residence, we considered the 'municipality' as the geographical reference unit, and classify the new venture as a 'rural new venture' when 'more than 50% of workers come from that given municipality'. Accordingly, we found that 49 ventures, out of the 142 ventures located in rural municipalities, have more than 50% of their employees coming from the respective municipality. Regarding the issue of intermediate consumptions, and using again the municipality as the relevant geographical unit analysis, we considered that a new venture in which 'more than 30% of intermediate consumptions come from the respective rural municipality', draws considerably on the region's endogenous resources. We found that (only) 45

ventures located in rural municipalities used more than 30% of the relevant municipality's intermediate consumptions.

Combining the ventures that are located in rural municipalities that respect the second and third criteria, we obtain only 24 new ventures. Finally, we went on analyzing these latter firms' products and services and classified them by categories of products/services produced/provided of these 24 new ventures (see Table 1).

Table 1: Potential rural new ventures: product and services provided

Description of products and services	Type
Handmade olive oil soaps	Manufacturing local products
Alheiras with mushrooms, sausage with mushrooms, strawberry sweet, sweet with mushrooms, cheeses, olives, bittersweet	
Raspberry and blueberry	
Honey, pollen, royal jelly, bee venom, propolis, wax and swarms	
Local accommodation	Local/ rural tourism
Leadership training and communication	Support services
Application Programming, Websites, Online Shops, Communication Design	
Nutrition counselling	
Provision of software development and consulting services	
Notebooks and cleaning kit	
Advertising and cultural agenda	
Accounting and Consulting Services	
Sale, purchase and rental property	
Transport service, study support	
Architecture, engineering, interior designer, consulting and furniture	
Accounting	
Consulting	
Topography	
On-demand software solutions, IT consulting and advice	
Development of communications encryption applications for military and security agencies	
Web and mobile development, design, marketing and branding services, etc.	
Human Resources, recruitment of people to work in hospitality, laundry services, treatment of clothes	
Accounting and consulting	
Tourism and architecture	

Note: The new ventures selected are located in rural municipalities with more than 50% of their workers and more than 30% of intermediate consumptions coming from the municipality where they operate.
Source: Direct survey to start-up companies located in BIs and SPs in Portugal, April to May 2016. A total of 408 start-up companies has responded to the survey.

Out of the 24 potential rural new ventures, only 5 constitute examples of effective 'rural entrepreneurship', with the bulk of them (19) being just enterprises located in the rural space. These five ventures operate in the production of local products (4) and local/rural tourism (1). In the next Section these five ventures are described in detail.

4.2 Describing the rural new ventures

In terms of location these 5 ventures are disperse in the national territory, being that each of the 5 ventures is located in a different region and municipality. Specifically, one venture is located in the *North* Region (in the municipality of Viana do Castelo), three ventures in the *Centre* Region (in the municipalities of Castelo Branco, Vagos and Viseu), and one venture in the *Alentejo* Region (in the municipality of Marvão) (see Table 2). Two of the mentioned municipalities, Castelo Branco and Marvão, present the lowest population density in the country, respectively 37.2 and 20.9 inhabitants per square kilometre and like other interior regions in Portugal, symptoms of economic poverty and demographic decline [29, 30].

In terms of the business experience of the new venture (i.e., their age), all of them were created recently – four of which had, in 2016, three years and one four years. Regarding size, and similarly to the majority of the enterprises in Portugal [31] these five ventures are small in size, with three of them employing 2 to 4 individuals, one 5 to 7 individuals and one venture only 1 individual.

Regarding venture performance, using sales turnover and gross value added as proxies, we verify in Table 2 that these values are rather low. Indeed, in terms of sales turnover, only one venture earned more than 50000 € (but less of 100000 €). Three of the ventures have annual sales turnover below 10000 €. The annual gross value added reflects the same reality (i.e., the smallness of the new rural ventures). In four cases the annual gross value added is below than 10000 €. Excluding new venture E, all the remaining ventures rely mainly in the internal market.

Table 2: Description of the five new rural ventures

Venture	Municipality (NUTS II)	Years in business	Size (Average 2013-2015)	Annual sales turnover (Average 2013-2015)	Annual gross value added (Average 2013-2015)	Exports 2015 (% of total turnover)
A	Marvão (Alentejo)	2	1 employee	<10000 €	<10000 €	Positive, ≤ 10%
B	Viseu (Centro)	2	5-7 employees	>50000€ - 100000€	<10000 €	Positive, ≤ 10%
C	Vagos (Centro)	2	2-4 employees	10000€-50000€	10000€-50000€	Positive, ≤ 10%
D	Castelo Branco (Centro)	3	2-4 employees	<10000 €	<10000 €	0%
E	Viana do Castelo (Norte)	2	2-4 employees	<10000 €	<10000 €	100%

Source: Direct survey to start-up companies located in Business Incubators and Science Parks in Portugal, April to May 2016. A total of 408 start-up companies have responded to the survey.

New venture A, located in one of the most depopulated municipality of Portugal, Marvão, the municipality of Alentejo, was born out of the need to take advantage of the olive oil produced by the family of a young man who was working in the largest urban centre of Portugal (Lisbon). With this need in mind, the entrepreneur decided to give up his job and dedicate himself to this new project. He won (in 2012) the contest 'New Ideas New Businesses', deployed by the municipality of Marvão, which provided a critical stimulus by allowing the possibility to leverage financially the company. Currently the venture produces totally natural olive oil soaps done with local products, which are selling in several stores in the country and even in the international market. In the future he intends to help the community and create some additional jobs in the community.

New venture B is located in the centre of Portugal, in Viseu, being operated by three young farmers whose producing mushrooms in trunk. Several new ideas and ways of being in the market were thought and idealized to produce new products using mushrooms: *alheiras* with mushrooms, sausage with mushrooms, strawberry sweet, sweet with mushrooms, cheeses, olives, bittersweet. At the genesis of the company, there was a strong desire from the entrepreneurs to help local producers, who still produce in a traditional way. The venture focuses on the domestic market as the main platform for the dissemination of products, with its presence in several supermarket distribution areas in Portugal, and intends to expand its presence to different gourmet stores, whose main mission is the promotion of new value-added and genuine products of the country. In the international market, they are already present in France, Switzerland and England, still on a small scale, being already possible to perceive and understand the positive reception of consumers, who wants traditional and high quality products.

New venture C is also located in the Centro Region, specifically in Vagos, where the agricultural sector shows signs of some recovery. This venture operates in the primary sector, producing, in an area of 5100 m^2, small red fruits, namely raspberry and blueberry. Thanks to the endogenous and environmental conditions of the region, a young farmer decided to submit the project to the support of a rural program development (PRODER). The red small fruits are already exported (at least partially) to Poland, Germany and England. Apart of the production of small red fruits, the venture also produces sweets, liqueurs, spirits and dehydrated fruit (although on a much smaller scale).

Like new venture A, new venture D is located in one of the most depopulated municipality of Portugal, Castelo Branco. One of the core product of the company is honey whose high quality is due to the local flora. It operates only in the local/regional market, being very small.

New venture E operates in tourism, and involved the restoration of an old country house according to traditional methods and styling. In a rural environment, among ancient trees and a small orchard, it is situated about fewer kilometers from Ponte de Lima, the oldest town of Portugal.

When we compare the 5 rural new ventures and others new ventures located in the same municipality, we observe some differences concerning generic characteristics and average performance values (see Table 3). In relation to the first criteria, namely age and size, differences occur for the cases B and C. New venture B is older and larger than its counterparts located in the same municipality. The opposite happens in new venture C, which is more recent (2 years) and larger (has between 2 and 4 employees) than others companies in the same municipality (which have 3 years of average age and between 5 and 7 employees).

Differences are even more pronounced in terms of performance. Indeed, four new ventures (B, C, D and E) present noticeable differences in terms of performance when compared to their municipality's counterparts. The rural new ventures B, D and E present relatively lower performances (less than 10000 € vs. between 10000 € and 50000 €, in terms of value added and/or median sales turnover), whereas new venture C presents higher values of sales turnover and value added (both between 10000 € and 50000 €) than other new ventures in its municipality (both inferior to 10000 €). New venture E is much more export led (100%) than its municipality's counterparts (which export, on median, between 11% and and 20%).

Table 3: Comparing generic characteristics and performance values of ventures

Rural new ventures	Average age	Median size (2013-2015)	Median sales turnover (2013-2015)	Median gross value added (2013-2015)	Median Exports (2015)
A	2	1 employee	<10000€	<10000 €	Positive, ≤ 10%
Located in A's municipality	2	1 employee	<10000€	<10000 €	Positive, ≤ 10%
B	2	5-7 employees	>50000€ - 100000€	<10000 €	≤ 10%
Located in B's municipality	0.67	2-4 employees	>50000€ -100000 €	10000€-50000€	Positive, ≤ 10%
C	2	2-4 employees	10000€-50000€	10000€-50000€	Positive, ≤ 10%
Located in C's municipality	3	5-7 employees	<10000€	<10000 €	11-20%
D	3	2-4 employees	<10000€	<10000 €	0%
Located in D's municipality	3	2-4 employees	>50000€ - 100000€	10000€-50000€	Positive, ≤ 10%
E	2	2-4 employees	<10000€	<10000 €	100%
Located in E's municipality	2	2-4 employees	10000-50000€	<10000 €	11-20%
Ventures located in other rural	2.36	2-4 employees	10000 €-50000€	10000€-50000€	11-20%

municipalities					
Ventures located in urban municipalities	2.23	2-4 employees	>50000€ - 100000€	10000€-50000€	11-20%

Source: Direct survey to start-up companies located in BIs and SPs in Portugal, April to May 2016. A total of 408 start-up companies have responded to the survey.

Based on the above analysis, it is apparent that rural ventures tend to present lower values of performance than other new ventures, located in both rural and urban municipalities. Indeed, when comparing rural new ventures with other type of new ventures located in other rural and urban municipalities we observe (Table 3) that the latter tend to outperform the former.

5 Final Remarks

Drawing on an exploratory analysis involving 408 new ventures headquartered in Portuguese BI and SPs, the present paper makes some important contributions. Firstly, it evidences the reduced extension of 'rural entrepreneurship' when compared to 'entrepreneurship in the rural'. Secondly, it exposes, to some extent, relevant characteristics of rural ventures, complementing the extant theoretical contributions [24].

Rural entrepreneurship involves, as demonstrated in all the five cases analyzed, new combinations of place-based or localized rural resources that create value not solely for the entrepreneur(s), but also for the rural place. For instance, the entrepreneurs of new venture B tried to involve local producers in the supply of raw-materials, which reflects the embeddedness of the rural entrepreneurs in the local place [2], making the latter 'ambassadors' of the place [32]. Furthermore, rural entrepreneurship holds the potential for creating more resilient localities [33, 34], with business being less likely to relocate elsewhere and less dependent of local resources acquired on the global market [2]. Local resources are the basis for the production of new and sometimes original products/services, precisely appreciated for their rural context [35]. Although this is more noticeable in the cases of new ventures A and B, it is also extended to the other ventures analyzed. It is this appreciation of product and services with a rural character that can help to branding rural regions, which may attract tourists and visitants, as reflected in the case of the new venture E (rural/local tourism).

Contrary to past research [e.g., 36], we cannot argue that rural ventures under analysis are smaller than others located in other rural or urban municipalities. Moreover, it was clear, that they operate on local and regional markets in terms of sourcing [cf. 2] and selling. Although, rural new ventures seek to enter in new international markets and four of them exports now at least a part of their products/services.

Rural ventures tend to present lower performances (i.e., sales turnover and/or value added) than other new ventures located in rural and urban municipalities. Despite their likely slower and lower performances compared with the so called 'opportunistic entrepreneurship' [2], it is essential not to overlook the potential of rural entrepreneurs/enterprises for the creation of value for the community. Thus, without the necessary policy support, a number of traditional rural businesses might become so constrained that they are forced to leave, endangering a critical component of rural life [35, 37].

The findings presented in the present paper entail an important limitation as it only includes new knowledge intensive ventures, that is, those headquartered in BIs and SPs. Therefore, it cannot be generalized for other new ventures located in rural settings.

An interesting possibility for further research would be to extend the study to the influence of the institutional framework and policies to the emergence and support of rural ventures.

References

1. Strano, A., et al., *EU Rural Review Rural Entrepreneurship*. 2011: European Union.
2. Korsgaard, S., S. Müller, and H.W. Tanvig, *Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural - between place and space.* International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2015. **21**(1): p. 5-26.
3. Müller, S., *Entrepreneurship and Regional Development: On the interplay betwee agency and context*. 2013, Department of Business Administration, Aarhus University: Aarhus.
4. Baumgartner, D., M. Pütz, and I. Seidl, *What Kind of Entrepreneurship Drives Regional Development in European? A Literature Review on Empirical Entrepreneurship Research.* European Planning Studies, 2013. **21**(8): p. 1095-1127.
5. Freire-Gibb, L.C. and K. Nielsen, *Entrepreneurship within urban and rural areas: creative people and social networks.* Regional studies, 2014. **48**(1): p. 139-153.
6. Pato, L. and A.A.C. Teixeira, *Twenty years of rural entrepreneurship: a bibliometric survey.* Sociologia Ruralis, 2016. **56**(1): p. 3-28.
7. Wortman Jr., M.S., *Rural Entrepreneurship Research: An Integration into the Entrepreneurship Field.* Agribusiness, 1990. **6**(4): p. 329-344.
8. Schumpeter, J., *Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle.* 1934, Cambridge: Havard University Press.
9. Vaillant, Y. and E. Lafuente, *Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity?* Entrepreneurship and Regional Development, 2007. **19**(4): p. 313-337.
10. Dinis, A., *Marketing and innovation: Useful tools for competitiveness in rural and peripheral areas.* European Planning Studies, 2006. **14**(1): p. 9-22.
11. EC, *The future of europe´s rural periphery, the role of entrepreneurship in responding to employment problems and social marginalization*. 2003, European Comission: Brussels.
12. Stathopoulou, S., D. Psaltopoulos, and D. Skuras, *Rural entrepreneurship in Europe. A research framework and agenda.* Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2004. **10**(6): p. 404-425.
13. Baumgartner, D., T. Schulz, and I. Seidl, *Quantifying entrepreneurship and its impact on local economic performance: A spatial assessment in rural Switzerland.* Entrepreneurship & Regional Development, 2013. **25**(3-4): p. 222-250.

14. Fortunato, M.W.-P., *Supporting rural entrepreneurship: a review of conceptual developments from research to practice.* Community Development, 2014. **45**(4): p. 387-408.
15. Akgün, A.A., et al., *Embeddedness of entrepreneurs in rural areas: A comparative rough set data analysis.* Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 2010. **101**(5): p. 538-553.
16. Henry, C. and G. McElwee, *Defining and Conceptualising Rural Enterprise,* in *Exploring Rural Enterprise: New Perspectives on Research, Policy and Practice*, C. Henry and G. McElwee, Editors. 2014, Emerald Group Publishing Limited. p. 1-8.
17. Hoy, F. and B.C. Vaught, *The rural entrepreneur-A study in frustration.* Journal of Small Business Management (pre-1986), 1980. **18**(000001): p. 19.
18. Kalantaridis, C. and Z. Bika, *Local embeddedness and rural entrepreneurship: case-study evidence from Cumbria, England.* Environment and Planning A, 2006. **38**(8): p. 1561-1579.
19. Wang, C.L. and L. Altinay, *Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK.* International Small Business Journal, 2012. **30**(1): p. 3-23.
20. Bosworth, G. and H. Farrell, *Tourism entrepreneurs in Northumberland.* Annals of Tourism Research, 2011. **38**(4): p. 1474-1494.
21. Dahl, M.S. and O. Sorenson, *Home sweet home: Entrepreneurs' location choices and the performance of their ventures.* Management Science, 2012. **58**(6): p. 1059-1071.
22. Alsos, G.A., S. Carter, and E. Ljunggren, *Kinship and business: how entrepreneurial households facilitate business growth.* Entrepreneurship & Regional Development, 2014. **26**(1-2): p. 97-122.
23. Senyard, J.M., T. Baker, and P.R. Steffens, *Entrepreneurial bricolage and firm performance : moderating effects of firm change and innovativeness,* in *Annual Meeting of the Academy of Management - Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice & Research*. 2010: Montreal, Canada.
24. McElwee, G. and R. Smith, *Researching rural enterprise,* in *Handbook of Research on Entrepreneurship*, A. Fayolle, Editor. 2014, Edward Elgar: Cheltenham. p. 307-334.
25. McElwee, G., R. Smith, and P. Somerville, *Theorising illegal rural enterprise: is everyone at it?* International Journal of Rural Criminology, 2011. **I**(1): p. 40-62.
26. Bosworth, G., *Characterising rural businesses - Tales from the paperman.* Journal of Rural Studies, 2012. **28**(4): p. 499-506.
27. Müller, S. and S. Korsgaard. *(Re)Sources of opportunities – The Role of Spatial Context for Entrepreneurship*. in *Academy of Management Annual Meeting, 1-5 August, Philadelphia, PA*. 2014.
28. Caetano, D., *Empreendedorismo e Incubação de Empresas Uma aplicação ao caso português*. 2012: bnomics.
29. INE, *Statistical Yearbook of Centro Region 2015*. 2016, Lisbon: INE.
30. INE, *Statistical Yearbook of Alentejo Region 2015*. 2016, Lisbon: INE.
31. GEE, *Quadros de Pessoal 2013*. 2014, Lisboa: Gabinete de Estratégia e Estudos - Ministério da Economia.
32. Johnstone, H. and D. Lionais, *Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place.* Entrepreneurship & Regional Development, 2004. **16**(3): p. 217-233.
33. Hudson, R., *Resilient regions in an uncertain world: wishful thinking or a practical reality?* Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 2010. **3**(1): p. 11-25.
34. Christopherson, S., J. Michie, and P. Tyler, *Regional resilience: theoretical and empirical perspectives.* Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 2010. **3**(1): p. 3-10.
35. Finke, H.B. and G. Bosworth, *Exploring the character of rural businesses: Performing change and continuity.* Local Economy, 2016. **31**(5): p. 619–636.
36. Galloway, L. and R. Mochrie, *Entrepreneurial motivation, orientation and realization in rural economies: A study of rural Scotland*. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 2006. **7**(3): p. 173-183.
37. Moreira, M.B., *Inovação e empreendedorismo em zonas rurais desfavorecidas*, in *Rural Plural*, E. Figueiredo, Editor. 2011, 100Luz: Castro Verde. p. 385-396.
38. Goerlich, F.J., E. Reig, and I. Cantarino, *Construcción de una tipología rural/urbana para los municipios españoles.* Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research, 2016(35): p. 151-173.
39. Ferrão, J. and R. Lopes, *Zones Rurales et capacité entrepreneuriale au Portugal: pratiques, représenations, politiques.* Geographie, Economie, Societe, 2003. **5**: p. 139-160.
40. Rolo, J.C. and F. Cordovil, *Rural, Agriculturas e Políticas*. 2014, Venda do Pinheiro: Animar.
41. Copus, A., et al., *Approaches to Rural Typology in the European Union*. 2008, Seville: European Commission.
42. INE. *A aplicação da tipologia das áreas urbanas à região centro*. 2013 [cited 2013 23 December]; Available from: http://datacentro.ccdrc.pt/Uploads%5CDocs/RC_Nota_Metod_TIPAU.pdf.
43. Camarero, L., et al., *La población rural de España*. 2009, Barcelona: Fundación "la Caixa".
44. OECD, *OECD Regional Typology*. 2010, Paris: OECD.
45. Brezzi, M., L. Dijkstra, and V. Ruiz, *OECD Extended Regional Typology*. 2011, OECD.

APPENDIX I

By reviewing several definitions and typologies of rural [e.g. 38, 39, 40], we found that one of the most widely quoted measures used derives from the population criteria, almost notably settlement size or density population. Often, rural areas have low population densities due to small and spaced settlements, but within the same country or between countries, researchers and entities used different criteria and threshold to define and demarcate the rural area [41]. For instance, in Portugal official statistics define the rural area as a parish that has a population density below or equal 100 inhabitants per square kilometer or when the space does not have a resident population equal or above 2000 inhabitants [42] whereas in Spain the rural space is define as the municipality that has fewer than 10000 inhabitants [43].

With the purpose to establish a framework for making comparisons of rural conditions and trends which form the background for the design, implementation and impact of policies between countries, the Organization for Economic Co-Operation & Development (OECD) established a regional typology, classifying regions (NUTS) as predominantly urban (PU), intermediate (IN) or predominantly rural (PR). The methodology used by OECD is mainly based in the two following steps [44]:

1) The first step of the methodology consists in classifying '*local units'* (administrative entities at a geographical level lower than NUTS III) as rural if their population density is below 150 inhabitants per square kilometer;

2) The second step consists in aggregating local units into NUTs III regions and classifying the latter as 'predominantly urban', 'intermediate' and 'predominantly rural' using the percentage of population living in rural local units:

- predominantly rural regions - if the share of population living in rural local units is higher than 50%;
- intermediate regions - if the share of population living in rural local units is between 15% and 50%;
- predominantly urban - if the share of population living in rural local units is below 15%.

This typology, based essentially on the percentage of rural population living in rural or rural communities (parishes or municipalities), has proved to be meaningful to better explain regional differences in labour market and economic performance [45] and is also used (with some adaptations) by the Eurostat [41].

For the classification of the Portuguese municipalities in rural or urban we first resorted to the classification of local units (parishes in the Portuguese case) of the Ministry of Agriculture, Sea, Environment and Spatial Planning (2011). This classification, which is based on OECD methodology, considers that:

1) the parishes in NUTS III classified as predominantly urban are considered rural if they are disadvantaged;
2) the parishes in NUTS III classified as significantly rural are considered rural as :
   - are disadvantaged, or
   - not being disadvantaged, they belong to municipalities where at least 10% of the active population work in agriculture and forestry;
3) the parishes in NUTS III considered predominantly rural are considered rural;
4) are not classified as rural parishes of any NUTS III integrating population centres with at least 15000 inhabitants.

Taking account the list of Portuguese rural parishes, in analogy with OECD concerning NUTS classification, we after consider that:

- if the share of population living in rural parishes is below 15%, the municipality is predominantly urban;
- if the share of population living in rural parishes is between 15% and 50%, the municipality is intermediate;
- if the share of population living in rural parishes is higher than 50%, the municipality is predominantly rural.

Of the 278 municipalities in the Portuguese mainland, according to these criteria, 194 are predominantly rural, 17 intermediate and 67 predominantly urban. Taking into account that our intention was to compare urban and rural municipalities, in a second step of this process, we classified all of the intermediate municipalities as urban and in a third step, all of the intermediate municipalities as rural. Finally, because two of the intermediate municipalities have a higher population density (Valongo and Oliveira de Azeméis), with the exception of these two municipalities, all of the 'intermediate' municipalities were classified as 'rural'. Summing up, of the 278 municipalities, 69 'urban' municipalities and 209 'rural' municipalities (i.e., 75% of the total municipalities in Portugal Mainland were classified as rural), were obtained through this classification procedure. Apart from this, the analysis was also undertaken using the other classifications: 1) Rural, intermediate and urban municipalities; 2) Rural and urban municipalities, being all the 'intermediate' municipalities classified as 'urban'; and 3) Rural and urban municipalities, being all the intermediate municipalities classified as rural. Regardless of the database used, in general terms, results obtained did not differ.

Hidroponia e empreendedorismo: fundamentos e vantagens na produção agrícola

Emanuel José Flores Léo
Bionergy and Business Incubator of Portalegre
Instituto Politécnico de Portalegre, IPP
Portalegre, Portugal
emanuelleo@live.com.pt

João Carlos Parente Romacho
Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e a Inovação (C3i)
Instituto Politécnico de Portalegre, IPP
Portalegre, Portugal
jromacho@estgp.pt

Nicolau Miguel Almeida
Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e a Inovação (C3i)
Instituto Politécnico de Portalegre, IPP
Portalegre, Portugal
nicolau@estgp.pt

Resumo– Esta comunicação sustenta o interesse da hidroponia em novos projetos de empreendedorismo na área da agricultura. Neste sentido, esta investigação tem como objetivos: (1) explicar os fundamentos e as vantagens da utilização da hidroponia, (2) explicar alguns dos métodos executados por esta técnica. Conclui-se que as vantagens inerentes à hidroponia reforçam a necessidade de explorar esta técnica na implementação de projetos inovadores de produção agrícola.

Palavras chave – Empreendedorismo; Agricultura; Hidroponia

Abstract— This communication supports the interest of hydroponics in new projects of entrepreneurship in agriculture. In this sense, this research aims to: (1) explain the base and advantages of using hydroponics, (2) explain some of the methods related to this technique. This research concludes that the intrinsic advantages of hydroponics reinforce the need to explore this technique when implementing innovative projects in the field of agricultural production.

Keywords- Entrepreneurship; Agriculture; Hydroponics

I. INTRODUÇÃO

As reservas mundiais de água potável estão a diminuir e a ficar cada vez mais contaminadas pelo crescimento industrial e urbano. Tal situação tem criado um cenário de escassez global, que nos vai conduzir à necessidade de racionalizar cada vez mais o uso deste recurso tão valioso. É, deste modo, urgente que a sociedade esteja devidamente preparada para responder a este tipo de problemáticas que nos afetam a todos.

O empreendedorismo é, hoje em dia, um importante promotor do desenvolvimento e tem incidência sobre determinadas problemáticas existentes nas sociedades, podendo ser aplicado na temática deste estudo.

A presente investigação incide sobre a hidroponia, técnica que tem vindo a tornar-se muito popular nas últimas décadas, e sobre a qual se pretende explicar os fundamentos e as vantagens da utilização da mesma. É ainda objetivo explicar de uma forma global alguns dos métodos de aplicação desta técnica, bem como os passos para se criar uma exploração deste tipo na produção agrícola.

Torna-se relevante salientar que, segundo [1], a partir da década de 80, as estufas hidropónicas tornaram-se economicamente interessantes para a produção de produtos hortícolas e flores e, em 2004, existiam já mais de 22 mil hectares de estufas hidropónicas no mundo.

II. O EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é hoje em dia um dos principais promotores do desenvolvimento económico e social de um país. O empreendedor tem o papel de identificar oportunidades, agarrá-las e alocar recursos para as transformar num negócio lucrativo.

Relativamente à economia portuguesa, e segundo [2], a promoção de um espírito empreendedor e de inovação é uma necessidade primordial em Portugal.

Na promoção do empreendedorismo no país, além da necessidade de perceber "como" promover as boas práticas dos outros países, existe também uma outra necessidade, que é a de perceber a inovação e usá-la como uma ferramenta do empreendedor.

Neste contexto, em relação ao empreendedorismo, o recurso a planos de negócios, que são hoje em dia amplamente abordados em cursos de gestão e administração, permitem estruturar diferentes ideias criadas pelos empreendedores. Deste

modo, passam a descrever todo o negócio com os seus detalhes pertinentes aos objetivos que procuram atingir e ao público a que se apresentam.

Os objetivos podem ir desde o estudo de viabilidade de uma ideia até à obtenção de recursos (financeiros ou não), para começar o projeto. Em relação ao público a que se destina, este pode ser um investidor, um parceiro comercial, um futuro sócio, ou o próprio empreendedor. Qualquer que seja a pessoa que necessite de obter um conhecimento mais amplo e abrangente acerca do negócio e da sua viabilidade, esta faz parte do público alvo [3].

Relativamente à inovação, a hidroponia procura (entre outros aspetos), precisamente, inovar nos seus processos para que possa ser mais competitiva que os métodos agrícolas tradicionais.

III. A HIDROPONIA

O que é então a Hidroponia? Segundo [4], a Hidroponia "significa trabalho com água (hidro=água, ponos=trabalho), em que as plantas não entram em contato com o solo, sendo, simplesmente, produzidas em soluções nutritivas, que são preparadas cuidadosamente para nutrir a planta, circulando entre as raízes".

Note-se que esta forma de produzir alimentos está em rápido desenvolvimento, em especial no ramo das hortaliças, como é o caso da alface [5].

A. Vantagens

Segundo [6], esta forma de produção em estufa traz inúmeras vantagens tanto a produtores como a consumidores, bem como à preservação do nosso planeta.

Aliado às exigências de alta qualidade e de alta produtividade está o reduzido desperdício de água e nutrientes [4]. Nesta forma de produção, o solo é substituído por uma solução nutritiva que contém apenas os elementos minerais necessários ao bom desenvolvimento dos vegetais [7].

Podem destacar-se vantagens como a menor incidência de doenças e pragas, o maior rendimento por área, a maior facilidade de controlo da alimentação das plantas e resolução de problemas se estes acontecerem. Além de tudo isto, dispensa a rotação de culturas, pode ser feito em qualquer solo, racionaliza a utilização de fertilizantes e tem ciclos de produção mais curtos [8].

B. Solução nutritiva

Quer em hidroponia quer em sistemas tradicionais (no solo), a produção vegetal necessita do fornecimento de todos os nutrientes necessários ao bom desenvolvimento das plantas. No método tradicional, as plantas encontram-se com as suas raízes sustentadas pelo solo, o qual contém oxigénio, água e sais minerais (que derivam de partículas minerais e de matéria orgânica). Desta forma, os sais minerais dissolvem-se na água, formando assim a solução nutritiva de forma natural para alimentar as plantas [9].

Como em hidroponia as plantas não se encontram em contato direto com o solo, a solução nutritiva terá de ser criada manualmente, adicionando à água os sais minerais necessários ao bom desenvolvimento da planta, uma vez que esta tem as mesmas necessidades de alimentação de quando se encontram no solo. Quer a planta se encontre no solo ou em hidroponia, se existir um desequilíbrio no fornecimento de nutrientes, o seu desenvolvimento será afetado [10].

As culturas hidropónicas são culturas equilibradas, uma vez que os nutrientes são doseados de forma equilibrada, respeitando o ciclo de crescimento de cada planta. Desta forma, evitam-se desperdícios, excessos ou deficiências, racionalizando também os custos de produção [11]. Ainda segundo [11], no caso de existir uma solução nutritiva desequilibrada, a sua correção é muito mais rápida e fácil do que no solo. Isto deve-se ao fato dos nutrientes serem dissolvidos antes de serem adicionados à solução nutritiva, enquanto que no solo tal é mais demorado pois os produtos orgânicos e minerais terão de ser absorvidos pelo solo em primeiro lugar.

A solução nutritiva é o fator chave da hidroponia, uma vez que é dela que depende o crescimento e o bom desenvolvimento das plantas [12]. Na generalidade, todos os cultivos hidropónicos necessitam de acompanhamento constante do seu sistema, em especial no controlo das características químicas e físicas da solução [13].

Esta solução nutritiva é composta por alguns parâmetros que são os principais a serem controlados, uma vez que são fundamentais para a nutrição e o bom desenvolvimento das plantas. Nesta solução há que controlar o pH, a condutividade elétrica e a temperatura. Os valores do pH devem rondar os 5,5 e os 6,5, a condutividade elétrica deve estar na faixa dos 1,5 e os 4,0 miliSiemens/cm que correspondem a 1.000 e a 2.500 TDS ppm, respetivamente, e a temperatura deve rondar os 24º± 3ºC (níveis ótimos), podendo ser menor no inverno [14].

C. A estufa

A produção hidropónica está quase sempre associada à produção em estufa, dado ser essencial utilizar abrigos deste tipo pelas inúmeras vantagens que trazem, tal como, por exemplo: proteção contra as intempéries climáticas (chuva intensa, ventos fortes, granizo, neve, geada), clima controlado (temperatura e humidade) e pragas de insetos e outros possíveis predadores.

Segundo [15], a hidroponia recorre, normalmente, a quatro modelos de estufa: a estufa em arco, a estufa em capela, conjugação de estufas em arco ou as estufas serreadas. Como forma de cobertura das estufas é recomendada a utilização de filme plástico aditivado anti ultravioletas e antigotejo. O antigotejo serve para evitar a propagação de fungos por toda a estufa, através das gotas de água que escorrem pelas laterais e que caiem diretamente sobre as plantas. O pé direito da estufa deve ser de pelo menos dois metros e meio, para possibilitar uma maior ventilação e diminuir a temperatura dentro da estufa, isto porque a temperatura muito elevada (tal como muito reduzida) tem impacto no desenvolvimento das plantas.

D. Técnica hidropónica

Na atualidade, a hidroponia pode ser utilizada de várias formas, com ou sem a presença de substratos artificiais ou

naturais, mas existe sempre uma regra base que é a utilização de uma solução nutritiva.

Os principais métodos utilizados hoje em dia são o *Deep Film Technique* (DFT), a Aeroponia e o *Nutrient Film Technique* (NFT), existindo também outras com menor importância [16].

O método DFT consiste em tanques cheios de solução nutritiva, nos quais flutuam placas que contêm as plantas. Estas plantas estão com as suas raízes em constante contato com a solução, uma vez que estas se encontram submersas na mesma até à sua colheira [17]. Os tanques têm normalmente pouca profundidade, entre 10 e 15 cm, e as espécies cultivadas neste método são geralmente as folhosas, como a alface, isto porque se forem espécies de maior porte, podem sentir dificuldades em flutuar. No fundo destes reservatórios passa um tubo perfurado alimentado por ar comprimido, isto para que a solução nutritiva possa ser oxigenada. Em períodos de frio pode haver a necessidade de recorrer a equipamento de aquecimento para manter a temperatura da solução dentro dos parâmetros exigidos pelas plantas. A grande vantagem deste método é a facilidade de produção, isto porque, uma vez que as plantas estejam em fase de maturidade, basta retirar as placas e inserir outras já com novas plantas em fase de crescimento [18].

A aeroponia é caracterizada por aplicar diretamente a solução nutritiva na raiz das plantas, através uma névoa que é criada por aspersores e nebulizadores, que funcionam em curtos intervalos de tempo, normalmente de alguns minutos [17].

O NFT é o mais utilizado e consiste em cultivar as plantas sobre uma fina película de água e sais minerais que está em circulação constante e em contato com as raízes das plantas para que estas se possam alimentar de forma constante [19]. A solução nutritiva está num circuito fechado e armazenada em reservatórios para evitar o desperdício de água e nutrientes. A afluência da solução nutritiva que passa através das raízes das plantas deve ter uma espessura bastante pequena, isto para que não falte o oxigénio às plantas derivado das mesmas estarem totalmente submersas [14].

IV. Princípios para a montagem de um projeto em hidroponia

Quando se pretende instalar um sistema de cultura com aplicação da técnica de hidroponia, deve-se, previamente, ter em conta alguns dos aspetos de importância fundamental para o sucesso do projeto [15], os quais são a seguir descritos.

Mercado

O primeiro passo deverá ser o estudo do mercado da região onde se insere o empreendimento, uma vez que é essencial ter uma ideia do consumo estimado, quais a espécies mais consumidas, e quais as facilidades e/ou dificuldades que poderão surgir na sua comercialização.

Topografia

O terreno onde a estufa vai ser construída deve conter uma pequena inclinação de cerca de 5% (podendo em certos casos ser até 20%), isto para que o circuito fechado funcione através da gravidade.

Orientação

Recomenda-se a utilização da orientação norte/sul na construção das instalações, para o melhor aproveitamento da luminosidade e carga térmica. Alguns estudos referem mesmo que existe um maior aproveitamento da energia solar (luz e calor) face à disposição leste/oeste, na ordem dos 26%.

Vento

O vento forte pode provocar danos na estrutura da estufa, e, como consequência, pode destruir também a produção. Assim, é de grande importância possuir a informação acerca das predominâncias do vento na região do investimento.

Energia elétrica

Uma vez que o sistema possui bombas elétricas e outros componentes dependentes da eletricidade, esta vai ser uma necessidade fundamental para o bom funcionamento do sistema. De referir que deve existir sempre um plano "B", uma vez que pode ocorrer alguma falha com a fonte energética. Ter um gerador que funcione através de combustíveis fósseis sempre disponível pode ser um ponto chave para, no caso de ocorrer algum problema, não se correr o risco de perder toda ou uma grande parte da produção.

Solo

No caso da Hidroponia pelo método de NFT, o solo é uma componente de pouca importância, uma vez que este vai ser utilizado apenas para suporte das infraestruturas e de todo o sistema hidropónico.

Água

O mais importante de todo o sistema, pois é através da água que os nutrientes vão chegar às plantas. Deve ser isenta de contaminantes e ser abundante. Normalmente, utilizam-se furos que devem fornecer água em quantidade e em qualidade. Dependendo da cultura que se irá trabalhar (tomate, rúcula, morango, agrião, alface, etc.) assim se planeia a montagem do sistema hidropónico. O sistema mais simples e que reúna o mínimo de condições para a prática da hidroponia é composto por estufas, bancadas, canais de condução para a solução nutritiva, recipiente para a mesma, bombas elétricas e estrutura de suporte dos substratos.

V. CONCLUSÃO

Considerando, por um lado, a importância do empreendedorismo na economia portuguesa, bem patente através dos diferentes estímulos governamentais para o seu desenvolvimento, e, por outro, a inovação e as vantagens subjacentes à aplicação da hidroponia na agricultura, parece-nos

que esta técnica deve ser explorada para a implementação de novos projetos na área da agricultura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Benton Jones Jr., J., Hydroponics: A Practical Guide for the Soilless Grower, 2nd Edition, USA: CRC Press, 2005.

[2] Sarkar, S., Empreendedorismo e Inovação, 3ª Edição, Escolar Editora, 2014.

[3] Hashimoto, M.; Adreassi, T.; Lopes, R. e Nassif, V., Práticas de Empreendedorismo: Casos e Planos de Negócios, Elsevier Editora Ltda, 2012.

[4] Alberoni, R., Hidroponia: Como Instalar e Manejar o Plantio. Editora Nobel Alberoni, 2004. (pp.10)

[5] Furlani, P., "Instrução para o cultivo de hortaliça de folha pela técnica de hidroponia- NFT", Instituto Agronómico, vol. 168, 1998.

[6] Martinez, H. e Filho, J., Introdução ao cultivo hidropônico de plantas, 3ª Edição, Viçosa: UFV, 1997.

[7] Douglas, J., Beginner´s Guide to Hydroponics – Soilless Gardening, Sterling Publishing Company, 1979

[8] Faquin, V. e Furlani, P., "Cultivo de hortaliças de folhas em hidroponia em ambiente protegido", Informe Agropecuário, Belo Horizonte, vol. 20, n.º 200/201, pp. 99-104, 1999.

[9] Resh, H., Hydroponic Food Production, 6th Edition, Newconcept Press, 2004.

[10] Castellane, P. e Araújo, J., Cultivo sem Solo: Hidroponia, 4.ed. Jaboticabal: FUNEP, 1995.

[11] Ohse, S., "Qualidade nutricional e acúmulo de nitrato em alface" In: Santos, O., Hidroponia da alface, Santa Maria: Imprensa Universitária, pp.10-24, 2000.

[12] Andriolo, J., Fisiologia das culturas protegidas. Santa Maria: UFSM, 1999.

[13] Faquin, V.; Neto, A. e Vilela, L. Produção de Alface em Hidroponia. Lavras: UFLA, 1996.

[14] Furlani, P.; Silveira, L.; Bolonhezi, D. e Faquin, V., "Cultivo hidropônico de plantas", Campinas: IAC. , Boletim técnico, 180, 1999.

[15] Alberoni, R., Hidroponia: Como Instalar e Manejar o Plantio. Editora Nobel Alberoni, 2004. (pp.13-15)

[16] Rodrigues, L., Técnicas de Cultivo Hidropônico e de Controle Ambiental no Manejo de Pragas, Doenças e Nutrição Vegetal em Ambiente Protegido, Jaboticabal: Unesp-Funep, 2002.

[17] Soares, I., Alface: Cultivo Hidropônico, Editora UFC, 2002.

[18] Andriolo, J. Fisiologia das Plantas Protegidas, Santa Maria: UFSM, 1999.

[19] Cooper, A., "Root temperature and plant growth", Research Review, n.º 4, C.A.B. Slough, England: Farnham Royal, 1973.

Female entrepreneurial attitudes and challenges in Europe compared to men

Concepción Rodríguez Vázquez
University of Vigo,
Vigo, Spain,
corodriguez@uvigo.es

Antonio de Oliveira
Politécnico do porto, ISCAP
Porto, Portugal,
ajm@iscap.ipp.pt

Abstract—The main objective of the study is to show the main differences among men and women entrepreneurs. It explores the challenges, discriminatory effects and the motivational theory in the European Union.

The article will show differences in rates of entrepreneurial activity between men and women which evidence the differences.

The study was conducted using a combination of literature review, statistics analysis and a depth-interview.

The article conclude with some basic information about key recommentadions.

Key words— female entrepreneurship, equality between men and women, participation of women, sexual discrimination, entrepreneurship, entrepreneur.

INTRODUCTION

Women's entrepreneurship need to be studied separately since women have been abandoned in the labour market, and, the most important, women's entrepreneurship has been recognised as an important source of economic growth. Studies finds that women entrepreneurs play an important role to create jobs for themselves and to create jobs for others.

Entrepreneurship is the key goal policy for governments that expect a positive effect between entrepreneurial activity and job creation. Entrepreneurship seen as the key success for the current economies in creating also, innovation and growth (Thurik & Wennekers, 2004). According to Thurik and Wennekers, "In today's world, small business, are seen more than ever as a vehicle for entrepreneurship, contributing not just to employment and social and political stability, but also to innovate and competitive power".

FEMALE ENTREPRENEURSHIP DEFINITION

Academics are interpreting the entrepreneurial process from different perspectives (Sarri & Trihopoulou, 2005). Some researchers made personality and behave as the main protagonist of the entrepreneurial process (Gartner, 1998). Other researchers focus in benefits in society as the most important in the entrepreneurial process. They explore what entrepreneur does in society and what is the role of entrepreneur in a society (Schumpeter, 1934). In this sense, entrepreneurship is described as the process by which "opportunities to create future goods and service are discovered, evaluated, exploited" (Shane, et al., 2003). Some of them refers

to the environment as the key factor for the entrepreneurial process.

It has been more than thirty years since studies of female entrepreneurs first appeared in the entrepreneurship literature ((OECD, s.f.). The discussion about female entrepreneurship found that females' obstacles in starting and leading their business are different from obstacles faced by men (OECD, s.f.).

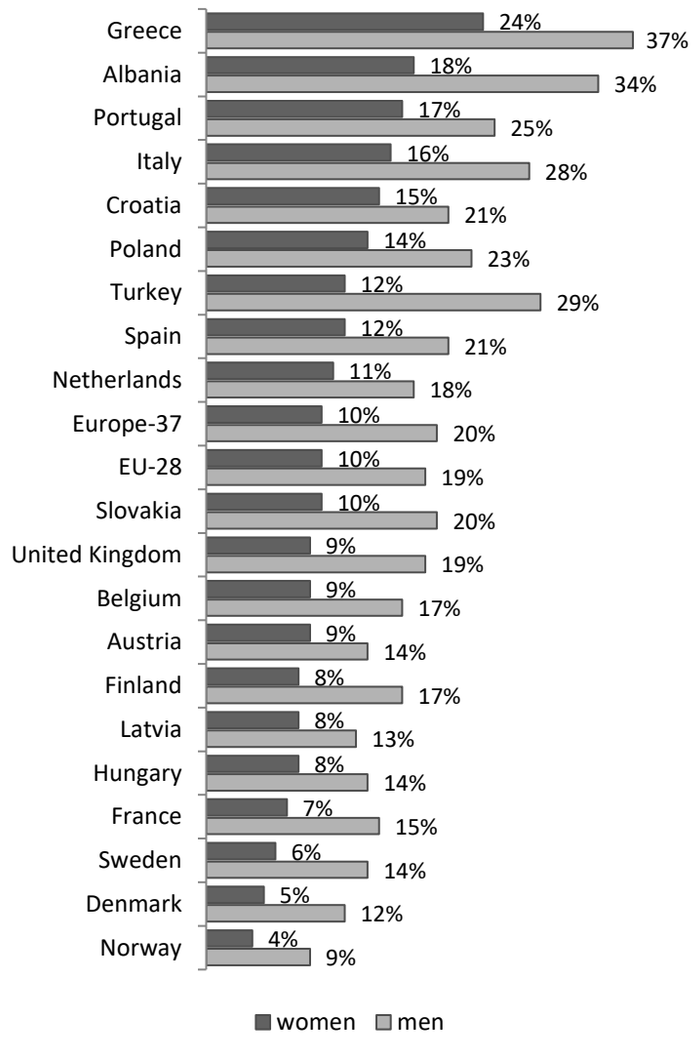
FEMALE ENTREPRENEURS IN THE EUROPEAN UNION

The European Union (EU) creates special attention to favour the economic independence of women when women constitute 52% of the total European population but only 34,4% of the EU self-employed and 30% of start-up are entrepreneurs (European Commission, s.f.).

Also, the unemployment rate is higher for women compared to men (59,6% vs. 70,1%). Women have longer unemployed period, the family responsibilities and there are huge gender differences in decision-making President positions (7% vs. 93%) (European Commission, 2014). It is sayed that female creativity and entrepreneurial potential are under-exploited source of economic growth and jobs that should be further developed.

Among entrepreneurs, women accounted for only 28% of the 40.6 million entrepreneurs in the EU in 2012.
The GAP is higher among sectors such as construction, agriculture, and scientific, that are predominated by men in the EU. The proportion of women entrepreneurs among the total number of women in the active labour force is only the 10% (entrepreneurship rate). Greece, Albania and Portugal, were the countries with the highest percentage of women entrepreneurs among all women working.

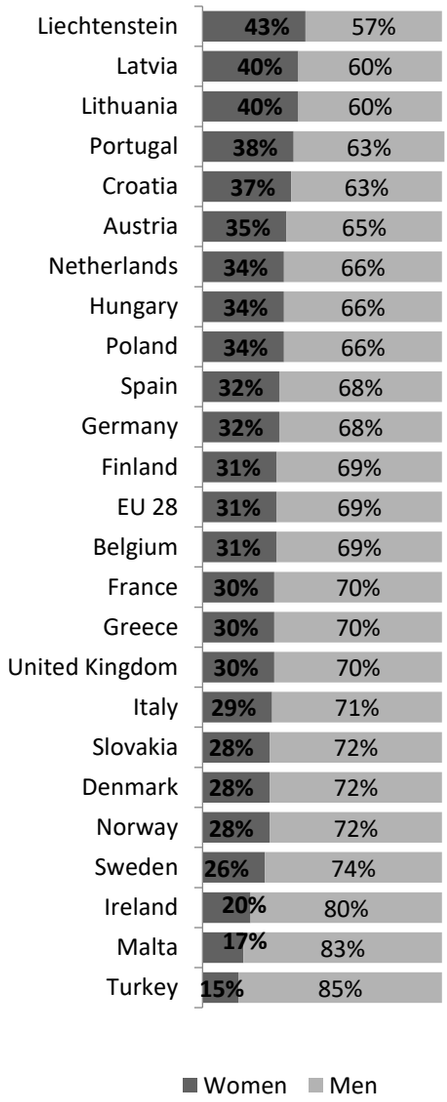
Figure 1 Percentage of entrepreneurs in total active labour force (entrepreneurship rate) by gender and country in Europe-37, 2012; (proportion of women and men entrepreneurs among all working women and men).



Source: based on Labour Force Survey (Eurostat, UNICE, ILOSTAT and national statistics). European Commission. Report "Statistical Data Women Entrepreneur"

Among entrepreneurs, the countries with the highest percentage of women entrepreneur of the total entrepreneurs were, Liechtenstein, Latvia, Lithuania, Luxembourg and Portugal (European Commission, 2014).

Figure 2 Percentage of entrepreneurs of total number of entrepreneurs by gender in Europe-37, 2012



Source: Panteia, based on Labour Force Survey (Eurostat, UNICE, ILOSTAT and national statistics). European Commission. Report "Statistical Data Women Entrepreneur"

MAIN OBSTACLES FACED BY FEMALE ENTREPRENEURSHIP

The discussion of female entrepreneurs in literature began to explore the problems women faced when starting an enterprise (OECD, s.f.). Connected with the starting of creating a business, women entrepreneurs show difference in attitudes and discrimination with regards to access to credit, compared to men. Difference in attitude, such as, the risk behaviour to make decisions, is the main reason that explained the gender differences.

Access to finance remains a critical issue and the most mentioned challenged to create a business among women. Academics find that, women, in general avoid borrowing loan to the banks, avoid debt, and avoid risk (Bird & Brush, 2002). They mentioned women start their business with less financial capital, less experience and with less human capital. However, there are differences among countries in the EU. For example, in Poland, for example, women and men attitudes to failure or perceived opportunities to create business are almost similar between genders. **Discrimination is another reason to access to finance found in the entrepreneurial context.** For example, women entrepreneur tends to be less attractive for banks. Banks are behind of big projects and, normally, women businesses are focus on smaller business (Colleman, 2000).

There are different strategies to find financial sources. Traditional ones consist in ask for money to the closest environment, family, friends, or save money before open the business. Ask a loan to the banks is other types of financial source. Others, and new kinds of financial sources are crowdfunding and microcredit. In developed countries, the objective of the microcredit is reducing poverty by encouraging people to the self-employment. Microcredit pursues two goals for the entrepreneurs; avoid the banking system to create their companies and supply extra funding to the entrepreneur's respect to the bank credit. Microfinance institutions (MFIs) target more needy people excluded from the banking system such as women. Microfinance institutions also push women to create their business in the sectors traditional dominated by men. Some researchers found that micro finding empowered women to create their own business, which increase the status of women in society.

Family dimension is also described as the main reason that influence in gender differences to

create a business. Women oversee their family so they focus in maintain, and not to make bigger, their business. Work-life balance is needed for women they have more family responsibilities than men in household duties are family cares. They are the main responsible for the care of the family, and household duties and men are the main responsible to bring a large amount of income to the family. Women, tend to start and continue their business to ensure their employment rather than think in terms of growth. The term growth relates to risky, in this sense, smaller business are easier to manage (Danes, et al., 2007).

Another challenging is **increasing the self-reliance among women**. A large percentage of women entrepreneurs, compared to men, was afraid of failure. Men had a high self-confidence, they feel better prepare to create their business than women do. Some of the reasons connected with self-confidence are the lack of guidance, the lack of women entrepreneur's role, and the lack of business training. Women need an extra support from women networking, mentoring and formation, to create their business. The need of additional help for women to motivate them reflects the lack of confidence among women to set up their business. Eliminating the gender segregation by sectors is necessary by encouraging women to create business ideas connected with sectors where men representation is higher compared with women. Industries dominated by men are related to technology and innovations, both, are also some of the main areas drivers of the growth of the economy.

European Commission has been implemented actions to support female entrepreneurs and promoting female entrepreneurship in the followed issues: "access to finance, access to information, training, access to networks for business purposes, reconciling business and family concerns". (European Commission, 2017). Local governments are also giving support to the entrepreneurs to give financial in better conditions and knowledge about business field. Various phenomena have been explained the motivation to create a company: psychological (Carsrud & Johnson, 1989), economic (Wennekers, et al., 2005) and sociological

MAIN MOTIVATION FACED BY FEMALE ENTREPRENEURSHIP

Some authors find the **closet environment** as the main source of motivation. The closet environment refers to the Government, legal and policy aspects, as well as, beliefs, values and attitudes of the society. Support to create a business lead to reduce the negative attitudes and values to the entrepreneurial activity. For example, when people were growth surrounding with family or friend's entrepreneurs, within this atmosphere, entrepreneurs are learning by watching what does mean to be entrepreneurs. In this case, the motivation concept is naming "family/friend's role" (Wadhwa, et al., 2009). (North, 1990) concluded that both genders are influenced by the formal and informal institutions which change the behaviour to the entrepreneurial activity. However, in terms of gender, women are influenced as well for women's support, to create companies or being a leader. It looks that behind of this need of support there are women with low self-confidence that need encouragement for the first steps as it is mention before.

Other theories are focusing on the **personal behaviour**. In this case, people that have some of the following attitudes: "need for achievement, risk-taking, tolerance for ambiguity or self-efficacy" will be more natural to them to create a company. This theory is following the approach that people growth with these behaves (Shane, et al., 2003).

Education is playing another crucial role in generating motivational attitudes in the society. Education, influence in attitudes, norms, and perceptions (Solesvik, 2013) and it is a powerful source to change the entrepreneur behaviour by giving knowledge and specific skills. It helps to cross over the barriers and manage efficiently the resources in their future as entrepreneurs. Education builds the attitude to success as an entrepreneur.

Motivational Literature among entrepreneurs faces some different drivers to women to create their own business. Women and men, have similar motivations to start their business. However, women differ from men with the motivation of having flexibility in their personal lives. For example, the economic crisis didn't impulse more women to create their own business, and the opposite happened with men.

There is the pull/push concept to explain what drives women to set up their own business (Brush, 1999). Push factors are external factors that force women to create their own business, such as, unemployment, glass ceiling effect, economic recession, disappointed with being employed (Sarri & Trihopoulou, 2005).

Pull factors are internally connected with individual aspirations and goals, such as need for independence, social status. Sometimes there is the combination of both factors that produce to create a business. For example, marital status, is a source of motivation. In this case, the essence of motivation comes from to find a balance between personal and work life. The aim of creating the own business is for find more flexibility in life.
In Portugal and France, academic found pull factors as the driver's dominant to women to create their own business (Pereira, 2001), (Orhan & Scott, 2001). These authors summarize that there is some common pattern across countries in the European Union such as age, marital status, educational level, common to entrepreneurs (Sarri & Trihopoulou, 2005).

University and the Government can stimulate positive attitude to entrepreneurial activity. Nowadays, a lot of universities teach entrepreneurship, as a course, or, as a full program of graduation. Government can give more resources to the entrepreneurs, they can give more information building manuals and guide for the entrepreneurs and more efficient guidance through the Chambers of Commerce. Government can give more helps in financial policies as well as social benefits policies, for maternity/paternity leave or sickness help. More information and more encouragement from the government will lead people to create more business and more and more through each generation.

RESEARCH METHODOLOGY

The objective of this research methodology is to understand causes and reasons behind gender differences and entrepreneurial behaviour (Collins & Hussey, 2009).

The basic research process follows in this paper is the same using in all the investigations: beginning with a review of relevant literature resulting in the discovery of the main issues discussing among academics, finding gaps among the discussion. Based on this, the research questions are formed. (Easterby-Smith, et al., 2012).

The literature review following interpretivist philosophy combined with qualitative analyses. Interpretivist influence in how the data is gathered, how the data is analysed and lead the interpretation of the information in different ways that lead to creation of different knowledge. "People hold different views; the ability to accept patterns depends on their status and past reputation" (Easterby-Smith, et al., 2012), (Saunders, et al., 2003). The interpretivist philosophy use qualitative data. In this paper, interviews are used in this philosophy that followed the concepts found in the literature review.

IN-DEPTH INTERVIEWS

Qualitative data is analysed to get insight about the entrepreneurial behaviour[1]. Six interviews were made it. Important information such as body language, voice tone give a lot of information as well that can be lost with the survey technique (Davis, 1976).

The questions were set up by themes identified through the literature review. The respondents were selected for demographics factors

[1] The full interview is added in the appendix at the end of this paper

and for their experience creating their own business. Two of the six interviews were carried out through email, however, observation method was taking in person interview and implemented to the analysis of the data collected.

The nature of questions was open ended questions. There were 18 questions per respondent. Though, We expected the maximum interview time could be 1 hour but it was for 30-35 minutes. We didn't select specific sector rather We interviewed from different sectors. We selected respondent from different countries Poland, France and Spain, specifically. We selected 2 respondents for each country. The target group of the respondents were between 25-40 ages, who have started their business not so long time back. We selected, intentionally, participants from different genders, marital status and status diversity. We have conduct 2 interviews face to face and other 2 interviews were conducted through email. Some authors consider "interviews conducted online have much in common with interviewing in general" (Kozinets, s.f.). The reason to make the interviews through email was that some of the participants didn't speak English.

For these interviews, We asked for translations into English in both cases. The other interviews were made in Spanish and English.

The interview began with questions related to characteristics of the participants, each participant use their own terminology. For each interview, the questions were covered in the same order, sometime, were adding some questions for clarification or add more information about the respondent. In some cases, the interview was recorded and then transcribed with the permission of the participant.

We have anonymized the interview information and the company information. The interview used is in Appendix.

INTERVIEW FINDINGS

We find a lack of awareness about gender differences among women entrepreneurs. Even, some of the interviewers minimize the gender differences problem and their consequences.

Interviewers have similar attitude related to risk taking, need for achievement, need for the independence. We observed the risk taking in the sense that, entrepreneurs will work hardly before they will perceive the first revenues. Also, because they decided to start their business, sometimes, without knowledge about creating a business. For example, in the interview, there was a professor that create her business without any knowledge about business.

The fear of failure is common among all interviewers, most of them show the fear of failure at the beginning of creating their own business for the same reason, don't have customers or revenues to pay the costs. Related to financial to create their business, women financial their business with their saves or created a business service that didn't need invest money. Only men asked for financial to external investors.

Related to their objectives with their business, some of women are focus in maintain their business however, others, are focus in the growth. This contradicts some of the authors that express the importance of family to create a business (Danes, et al., 2007). However, it is important to mark, that one of the interviewed with family and one without family exposed their goal to maintain their business and not to growth their business.

Among their motivations, one of them created their business because of the environment. According with (Wadhwa, et al., 2009) the motivation of some entrepreneurs come from they are surrounding with family or friend's entrepreneurs, within this atmosphere they are learning and watching what does mean to be entrepreneurs. However most of the interviewed follow the theory (Shane, et al., 2003) who said, people that have some of the following characterizes: "need for achievement, risk taking, tolerance of ambiguity or self-efficacy". This author doesn't take in consideration other internal factors as the need of independence or the need to break with the routine in your life. None of the entrepreneurs said that their motivation was due to the education inspiration at the university, maybe because it is recent that university are teaching entrepreneurs programs and the interviewed were over 30 years old (Solesvik, 2013).

Among the interviewed we observed the theory of (Brush, 1999) related to the existence of push and pull factors that are the drivers to create your own business. We observed pull factors connected with individual aspirations and goals, such as the need for independence, social status or interest in the business.

About difference, we find that some of the interviewed started their professional career looking for stability and later changed their mind due to the stability was bored for them. For example, the professor that with 36 years old decided to create her own business. So, not all the entrepreneurs were born dreaming with create their own business

from the point of view of the relation between education, government and firm's policies we find lack of support from the educational institutions and passiveness from the government to impulse an entrepreneurial attitude.

CONCLUSIONS

It is possible conclude that the gender gap depends on a relationship between culture and country's law and judicial system, based in Hofstede five dimensions (Grosso & Smith, 2007). Also, we find a lack of awareness about the different needs of female entrepreneurial, despite the debate around the value of female entrepreneurship.

To close the gender gap, governments are introducing gender policies and, also, independents organizations, are working for the empowerment of women. Even economists have claimed the importance of the total integration of women in the labour market for the growth of the economy. Even it is claimed the need of the diversity in the companies that guarantee the satisfaction of the different customers that lead to the success of the company. However, slower progress has been made in understanding the current gender differences in the labour market and in closing the gender gap.

Gender differences in the labour market create barriers in the professional career of women. Reduces also the opportunities in the labour market for women compared to men. And, increase the risk of poverty for women in the elder age compare to men. Encourage women to be entrepreneur can contribute to create freedom among women.

KEY RECOMMENDATIONS

In the follow paragraphs, there are some key actions to improve women's entrepreneurship support.

- Educational institutions need to create more awareness about their entrepreneurial education.
- Technology is changing faster and the world is involved in this revolution. However, education, government, and companies seem to move slowly towards technological opportunities. This slowness is leading to a mismatch between academic programs and the required skills, as well as, a lack of flexibility for mobility among workers.
- Communication between governments and academics is crucial. Academics need to create articles with a more comprehensive language clearly identifying key recommendations.
- Governments must assess the gender policies implemented, evaluate them, and inform academics about their discovery.
- Governments need to create more awareness among society about gender differences and create more equal gender policies.
- Governments need to encourage women to create their own companies as well as encourage women to achieve high hierarchy positions in companies.
- Governments must convince firms to be more transparent with their wage scales and to eliminate discriminatory practices in their hiring process.

APPENDIX: INTERVIEW

1. Age
2. Gender
3. Nationality
4. Marital Status
    - Single
    - In relationship
    - Married

5. Educational Background
6. What Motivated you to start you own business?
7. Tell me your history, when did you start, and what the activity of your business is? What the first few steps were?
8. What was your biggest fear since the beginning?
9. Did you ask for financial help to friends, family or did you ask for a loan to the bank? Maybe both? Other?
10. If you have children, do you face any major work-family role conflict? And, how do you manage to run your business and your family?
11. If you don't have children. Do you find difficulty to find time to create your family and run your own business?
12. Do you perceive childcare responsibilities are sharing 50/50 among women and men?
    - o Yes
    - o No, but very close from 50%
    - o No, and very fare from 50%
    - o Other
13. Do you perceive balancing work-family limit women opportunities to advance in their professional career compared to men?

o Scale 1 to 6: one (strongly disagree), six (strongly agree)

14. What were your main barriers to start your business?
15. Do you perceive women have more barriers, compared to men, to create their own business?

(For example, do you find more difficult to women obtain, a financial capital, than for men or stereotypical attitudes with suppliers, customers…).

16. What have been your biggest challenges so far with running your business? And how did you overcome these challenges?

(Such as: money, lack of knowledge, legal bureaucracy, team management problems, others).

17. What do you love about running your own business?
18. What is your long-term professional career goal?
19. And to finish, what advice would you give to another entrepreneur?

BIBLIOGRAPHY

[1] Amuedo-Dorantes, C. & De la Rica, S., 2006. Contributions to Economic Analysis & Policy. *The Berkeley Electronic Press*, Volume 5, pp. 1-31

[2] Amuedo-Dorantes, C. & De la Rica, S., 2006. The role of segregation and pay structure on the gender wage gap: evidence from matched employer-employed data for Spain. *The B.E Journal of Economic Analysis & Policy*, Volume 5, pp. 1-38.

[3] Bird, B. & Brush, C., 2002. A gendered perspective on organizational creation.. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 26, pp. 41-65.

[4] Brush, C., 1999. Rerearch on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. Entrepreneurship theory and practice. *Journal of small business management*, 16(4), pp. 5-30.

[5] Carsrud, A. & Johnson, R., 1989. Entrepreneurship: a social psychological perspective. *Entrepreneurship and regional development*, Volume 1 (1), pp. 21-31.

[6] Colleman, S., 2000. Access to capital and terms of credit: A comparison of men-and women-owned small businesses. *Journal of small Business Management*, Volume 38, pp. 37-52.

[7] Collins, J. & Hussey, R., 2009. Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. s.l.:Hampshire: Palgrave Macmillan.

[8] Danes, S., Stafford, K. & Loy, J., 2007. Family Business Performance: The effects on gender and management. *Journal of Business Research*, Volume 60, pp. 1058-1069.

[9] Davidson, J. & Burke, J., 2004. *Women in management Worldwide: facts,figures and analysis.* Aldershot,: Ashgate Publishing Company,.

[10] Davis, F., 1976. Inside Intuition-What we knew about Non-verbal communication.. New York: McGraw Hill Book Company.

[11] Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R., 2012. *Management Research.* Fourth Edition ed. s.l.:Sage.

[12] European Commission, 2014. s.l.: s.n.

[13] European Commission, 2014. Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe, s.l.: s.n.

[14] European Commission, 2017. *Support we provide.* [Online] Available at: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/support/

[15] European Commission, n.d. *Entrepreneurship and SMEs.* [Online] Available at: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women_en [Accessed 03 03 2017].

[16] Gartner, W., 1998. Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), pp. 11-32.

[17] Grosso, J.-L. E. & Smith, T., 2007. Explaining the Gender Wage Gap: is culture the missing link?. *Oxford Journal*, 6(1), pp. 82-88.

[18] Grosso, J.-L. E. & Smith, T. L., 2007. Explaining the Gender wage gap: Is culture the missing link?. *Oxford Journal*, 6(1), pp. 82-88.

[19] Henderson, R. & Robertson, M., 2000. Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneruship as a career. *Career Development*, Volume 5(6), pp. 279-287.

[20] Jauhiainen, S., 2011. Overeducation in the Finish regional labour markets.. Volume 90, pp. 573-588.

[21] Karagiannis, A., 1999. Entrepreneurship and the Economy. *Greek ed. Interbooks*, pp. 127-144.

[22] Katz, J. & Steyaert, C., 2004. Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions.. *Entrepreneurship and regional development*, 16(3), pp. 179-196.

[23] Kendrick Gibson, C., 1981. Sex roles and the desirability ofjob rewards, expectations and aspirations of Male vs Females salespeople. *Journal of Pesonal Selling and Sales Management*, pp. 39-44.

[24] Kotter, J., 1996. *Leading change.* London: Harvard Business School Press.

[25] Kozinets, R., n.d. Doing Ethnographic Research Online. s.l.:s.n.

[26] North, D., 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: University Press.

[27] OECD, n.d. Supporting women entrepreneurs in Ireland, s.l.: OECD.

[28] Orhan, M. & Scott, D., 2001. Why women enter into entrepreneurship: an explananatory model. *Women in management Review*, Volume 16 (5), pp. 232 -247.

[29] Pereira, F., 2001. *Representacao Social do Empresario.* Lisboa: Edicoes Silabo.

[30] Sarri, K. & Trihopoulou, A., 2005. Female entreprenur's personal characteristics and motivation: a review of the Greek situation. *Women in Management Review*, Issue 20 (1), pp. 24-35.

[31] Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2003. *Research Methods for Business Students.* s.l.:Pearson Educational Limited.

[32] Schumpeter, J., 1934. The theory of Economic Devevelopment. *Harvard University Press.*

[33] Shane, S., Locke, E. & Collins, C., 2003. Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, pp. 257-279.

[34] Solesvik, M., 2013. Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. *Education+Training*, 55(3), pp. 253-271.

[35] Taylor, J., 2014. Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 38(1), pp. 7-22.

[36] Thurik, A. & Wennekers, A., 2004. Entrepreneurship, small business and economic growrth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 11(1), pp. 140-149.

[37] Voon, D. & Miller, P. W., 2005. Undereducation and Overeducation in the Australian Labour Market. *The Economic Record*, Volume 81, pp. s22-s23.

[38] Wadhwa, V., Holly, K., Aggarwal, R. & Salkever, A., 2009. *Anatomy of an entrepreneur: Family background and motivation*, s.l.: s.n.

[39] Wennekers, S., Thurik, R., Reynolds, P. & Van Wennekers, A., 2005. Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, Volume 24 (3), pp. 293-309.

Apoio à Concretização das Ideias de Negócios

Uma Experiência de Sucesso no Concelho de Mafra

António Pinto de Carvalho
Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo de Mafra – GAE

Resumo — **Faz-se a descrição de uma acção de apoio a potenciais empreendedores, com uma abordagem inovadora, iniciada há 4 anos no concelho de Mafra, com o apoio da autarquia. O projeto propôs-se incentivar os potenciais empreendedores a debater a ideia e a viabilidade do seu negócio, antes de darem início à sua concretização. Para tal, proporciona-se uma reunião com um gestor empresarial experiente, na qual os utentes poderão discutir e analisar quer a ideia do negócio, quer a sua viabilidade, quer alternativas, e ter orientações sobre a continuidade e a concretização da ideia.**

Abstract — **It describes an action of support to potential entrepreneurs, with an innovative approach, started 4 years ago in the municipality of Mafra. The project aimed to encourage potential entrepreneurs to discuss the idea and feasibility of their business, prior to the start of its implementation. To achieve this, a meeting is held with an experienced business manager, in which users can discuss and analize both the business idea and its viability and alternatives, and have guidance on the continuity and implementation of the idea.**

I. INTRODUÇÃO

A ideia deste projeto surgiu em plena crise, quando diariamente tomavamos conhecimento de mais algumas empresas que fechavam portas, quando o número de desempregados não parava de aumentar, quando a perspectiva de se obter um novo emprego parecia cada vez mais remota, quando as remunerações e as condições de trabalho oferecidas não cessavam de se degradar. Naquele contexto, pareceu-nos útil, e até um dever de cidadania, disponibilizar algum do nosso tempo e conhecimentos para apoiar os que se questionavam se a abertura de um negócio próprio não seria uma solução para o desemprego, para a precariedade ou para a pouca motivação no trabalho. E também para aqueles que viam naquele contexto uma oportunidade de porem em prática algum projecto de negócio. E, assim, propusemo-nos oferecer meio-dia por semana à execução deste projecto, o que a Câmara de Mafra prontamente aceitou e apoiou.

Essencialmente, o projeto pretendia preencher aquilo que nos pareceu ser uma lacuna importante nos múltiplos apoios já disponibilizados ao empreendedorismo. Propunhamo-nos apoiar os potenciais empreendedores numa fase absolutamente inicial do seu projeto, debatendo e analisando "a ideia do negócio" e a sua exequibilidade. Antes, desejavelmente, de ser dado qualquer passo na concretização do negócio. A acção iniciar-se-ia sob a forma de uma consulta onde os utentes poderiam expor a sua ideia, trocar opiniões e esclarecer dúvidas com um gestor empresarial experiente. Nas consultas procurar-se-ia dissecar a ideia, analisar a sua exequibilidade, concretizar a sua execução. Ou debater a procura de outra orientação para o negócio. Ou até, eventualmente, abandonar a ideia e procurar outras soluções.

O apoio inicial (Consulta) poderia ter sequência dando suporte e continuidade à análise e discussão de ideias iniciada na Consulta. No entanto, quando se passasse à fase de concretização do projeto de negócio, os utentes seriam encaminhados para os vários apoios já existentes no terreno, nomeadamente no apoio à elaboração de um Plano de Negócio, ao auxílio na elaboração de candidaturas a apoios financeiros, na orientação nos procedimentos burocráticos de legalização do negócio, na criação de empresas, etc.

Este projeto iniciou a acção concreta com a realização da primeira Consulta, em Fevereiro de 2013. Não havendo experiência anterior neste tipo de ação, não podíamos prever qual o grau de adesão, nem o tipo de solicitações que iríamos ter. Assim, foi disponibilizada uma manhã semanal para efectuar consultas, as quais tinham a duração de 1 hora mas que rapidamente se julgou de passar para 1,5 horas. A marcação das Consultas teve uma grande adesão e, em poucos dias, estava-se a proceder a marcações para mais de 2 meses depois. Considerando que este tempo de espera era desmotivador e pouco razoável, foram disponibilizadas Consultas extra. Regularizada a afluência inicial, e melhor esclarecidos os objectivos do que se designou por Gabinete de Apoio ao Empreendedor (GAE), as marcações passaram a ser mais regulares e procurou-se nunca ultrapassar o prazo máximo de quatro semanas. Para evitar faltas de comparência, no início algo frequentes, as presenças nas Consultas passaram a ser reconfirmadas um ou dois dias antes.

Para podermos moldar a nossa resposta de forma mais adequada, é solicitado às pessoas presentes nas Consultas que preencham um pequeno questionário, anónimo e voluntário, com alguns detalhes pessoais. Tornando-se patente a vantagem em ter uma forma expedita de contacto após a Consulta, foi criado um endereço de mail dedicado a este projecto (acessoapc@gmail.com) que passou a ser dado aos utentes durante a Consulta. Um número significativo de consultas teve alguma forma de acompanhamento posterior, como era nossa intenção. Quando necessário, há lugar a novas reuniões presenciais.

Entretanto passaram quatro anos e a procura das Consultas mantem-se constante. Na prática, nem todas as Consultas se circunscreveram à proposta inicial, pois um número significativo de utentes procurou-nos para aconselhamento quer sobre negócios já com uma fase de estruturação avançada, quer mesmo sobre empresas e negócios já em plena actividade. Também por estas razões podemos afirmar que esta acção se tem demonstrado útil e corresponde a necessidades reais.

Adiante sintetizamos alguns dos dados obtidos quer através dos questionários que acima referimos, quer pela caracterização sumária dos projetos que nos foram apresentados. Todos os dados não são identificáveis, conforme foi sempre referido aos utentes (confidencialidade total do objecto da consulta e dos eventuais elementos fornecidos). É uma amostragem já significativa e que aponta pistas sobre a realidade para a qual acções neste âmbito, ou de outros afins, se deverão orientar. Porque julgo ser uma abordagem inovadora, pareceu-me útil divulgar alguns dos elementos recolhidos.

II. CONSULTAS

A. DAS CONSULTAS

No período de 4 anos de funcionamento do GAE, foram **realizadas 290 Consultas**. Cada Consulta dispõe de 1,5 h de duração. A evolução do número de Consultas realizadas foi a seguinte:

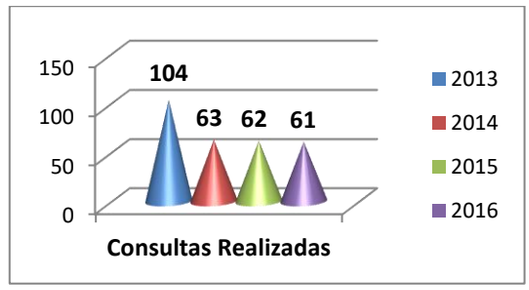


Figura 1. Evolução do número de consultas

Várias Consultas tiveram mais de um participante. Nesses casos, às pessoas presentes que tiveram um grau de participação idêntico na Consulta, solicitou-se o preenchimento do questionário e contaram-se como "Participantes". Houve um **total de 362 Participantes**, assim distribuídos:

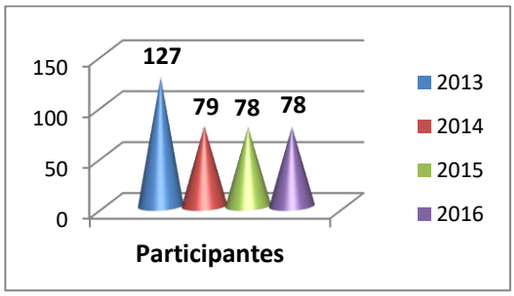


Figura 2. Evolução do número de participantes

B. DO OBJETIVO DAS CONSULTAS

O objetivo das Consultas pode ser agrupado em 3 contextos diferentes:

- Sobre Negócios Já Existentes - os Participantes procuraram algum tipo de informação sobre negócios que já existiam (em funcionamento ou não), como seja o acesso a financiamento, a remodelação do negócio, consultoria sobre aspectos de gestão, etc.;
- Sobre Novos Negócios - os Participantes procuraram informação ou aconselhamento sobre um negócio a empreender, sobre o qual já tinham alguma definição;
- Sem Negócio Definido - os Participantes procuraram definir um negócio a empreender por não terem uma ideia definida ou por terem várias ideias, mas nenhuma escolhida.

Consultas sobre negócios em actividade ("Negócios já Existentes")	35	12%
Consultas sobre negócios a iniciar ("Novos Negócios")	231	80%
Consultas sobre negócios não definidos ("Não Definidos")	24	8%

Como já se referiu, as Consultas no GAE destinam-se a analisar as ideias de negócios a iniciar. No entanto, rapidamente constatamos que um número significativo de pessoas solicitava apoio para negócios já existentes. Entendemos que era uma situação que podíamos acolher sem prejuízo do objetivo principal do Gabinete. E assim realizámos:

QUADRO 1. TIPOS DE CONSULTAS

III. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Com base nos questionários e nos elementos decorrentes da própria Consulta, recolhemos alguns dados sobre os Participantes que nos permitem fazer uma caracterização-tipo. De notar que, neste capítulo, só consideramos os Participantes em Consultas sobre Negócios Novos ou Não Definidos (ou seja, o objecto inicial e prioritário das Consultas no GAE).

A. GÉNERO E IDADE

Uma maioria de Participantes do sexo feminino foi sempre uma constante ao longo dos 4 anos. Já no que se refere à idade há um equilíbrio entre géneros, embora com uma tendência para serem mais jovens as mulheres. Um dado que julgamos relevante é a idade média dos Participantes se situar no período "de pico" da vida ativa.

QUADRO 2. GÉNERO E IDADE

Género			Média das Idades	Mediana das Idades	
Masculino	139	*43%*	39,5	38,9	38,7
Feminino	181	*57%*	38,3		

Por mera curiosidade, o elemento mais jovem presente tinha 18 anos e o mais idoso 74.

B. NATURALIDADE

Sendo uma ação centrada no concelho de Mafra, era natural esperar que os Participantes fossem maioritariamente naturais do concelho. Tal não se verificou, pois 86% dos Participantes eram naturais de fora do concelho (explicado, em parte, pela atratividade que o concelho tem tido em captar novos residentes. De notar que, segundo os Censos de 2011[(1)], Mafra foi o concelho do País com maior crescimento da população residente).

Interessante também, é que 9% dos Participantes (32 Pessoas das 349 que responderam a esta questão) nasceram no estrangeiro (não tendo considerado como estrangeiros todos os nascidos em territórios que estavam na altura sob administração portuguesa).

C. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E SITUAÇÃO NO EMPREGO

A grande maioria dos Participantes (82%) tinha o 12º ano ou superior, sendo que cerca de metade do total (47%) tinha habilitações académicas de nível superior (bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento):

QUADRO 3. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

Menos do que o 9º ano	19	*6%*	*18%*
9º ano	39	*12%*	
12º ano	113	*35%*	*82%*
Superior	149	*47%*	

Como era esperado, uma grande parte dos Participantes estava numa situação de desemprego ou na iminência de ficar desempregado no curto prazo. Sobretudo no início do projecto, alguns utentes foram aconselhados pelos técnicos dos GIP locais ou do posto do IEFP a ir a uma Consulta no GAE, e todas essas pessoas estavam desempregadas. Mas se a presença de um número elevado de desempregados não surpreendeu, pelo contrário surpreendeu (e agradou) a afluência de um número muito significativo de pessoas com emprego ou com actividade remunerada, que se propunham encontrar um novo rumo.

QUADRO 4. SITUAÇÃO NO EMPREGO

No Ativo	115	*36%*
Desempregado	205	*64%*

D. ACTIVIDADE PROFISSIONAL

Foi recolhida informação sobre a actividade profissional dos Participantes (dos desempregados, considerou-se a última actividade desempenhada). Utilizando a "Classificação Portuguesa das Profissões"[(2)] anotam-se os 4 grupos profissionais mais numerosos em cada conjunto.

QUADRO 5. GRUPOS MAIS NUMEROSOS NO ATIVO

No Ativo			
23	Professores	16	11%
52	Comerciais e Vendedores	13	9%
41	Administrativos e empregados de escritório	12	8%
26	Especialistas (assuntos jurídicos, sociais, artísticos ou culturais)	10	7%

QUADRO 6. GRUPOS MAIS NUMEROSOS NO DESEMPREGO

Desempregados			
52	Comerciais e Vendedores	25	11%
41	Administrativos e empregados de escritório	20	9%
33	Técnicos de nível intermédio (áreas financeira, administrativa e de negócios)	18	8%
23	Professores	18	8%

QUADRO 7. GRUPOS MAIS NUMEROSOS NO TOTAL

Total			
52	Comerciais e Vendedores	38	10%
23	Professores	34	9%
41	Administrativos e empregados escritório	32	9%
33	Técnicos de nível intermédio (áreas financeira, administrativa e negócios)	23	6%

IV. CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS ANALISADOS

Um dado interessante é saber se os Novos Negócios que os Participantes perspectivaram eram na mesma área da sua actividade profissional anterior ou numa área diferente. E verificou-se que, embora por razões muito diversas, a opção por uma área diferente de actividade foi quase o dobro da da permanência.

QUADRO 8. ÁREA DOS NOVOS NEGÓCIOS

Novos Negócios na **mesma área** da experiência profissional anterior	81	35%
Novos Negócios em **área diferente** da experiência profissional anterior	150	65%

Não quantificámos, mas do diálogo estabelecido nas Consultas é possível afirmar que houve duas motivações principais para se enveredar por uma área de negócio diferente da experiência profissional ou habilitação académica anterior: ou uma ideia acalentada há já algum tempo e que se achou ser esta uma oportunidade de concretizar, ou a opção por um negócio no qual não se tendo experiência se julgou poder dar bons resultados. Nesta última vertente, foi focado nas Consultas, com ênfase, o risco que pode representar a entrada num negócio de que não se

conhece as particularidades e foram equacionados alguns cuidados a ter.

Por sector da atividade económica, os Novos Negócios tiveram a seguinte distribuição:

QUADRO 9. SECTORES DOS NOVOS NEGÓCIOS

Sector Primário	12	5%
Sector Secundário	21	9%
Sector Terciário	198	86%

Procedemos à classificação dos negócios apresentados utilizando a "Classificação Portuguesa das Actividades Económicas"[(3)]. A classificação foi só efectuada até à categoria "Grupo" (que corresponde aos 3 primeiros dígitos dos 5 do CAE) e é interessante a diversidade dos projetos (71 Grupos diferentes, nos 231 projetos classificados). Como era de esperar, actividades ligadas ao Turismo e ao Comercio têm um grande número de candidatos, assim como projectos ligados à Prestação de Serviços no Apoio Pessoal e na Educação. Mas surgiram também alguns projectos menos previsíveis como a instalação de um espaço de "kitchen-share", ou agricultura hidropónica, ou aulas ambulantes de circo nas escolas, para citar apenas três.

Lista-se os Grupos CAE que tiveram mais de 10 projetos.

QUADRO 10. GRUPOS COM MAIS DE 10 PROJECTOS

561	Restaurantes (incluindo em meios móveis)	21	*9%*
552	Alojamento de Curta Duração	15	*6%*
960	Outras Actividades de Serviços Pessoais	15	*6%*
856	Serviços de Apoio à Educação	15	*6%*
477	Comercio a Retalho de Outros Produtos	13	*6%*
472	Comercio a Retalho de Produtos Alimentares	12	*5%*
855	Outras Actividades Educativas	11	*5%*

V. CONSULTAS SOBRE NEGÓCIOS JÁ EXISTENTES

Como já se referiu, não estava nos nossos objetivos iniciais o apoio a negócios já existentes. No entanto, perante os vários pedidos de Consulta neste campo, e considerando que tal era integrável na nossa disponibilidade sem prejuízo dos outros atendimentos, abriu-se também a possibilidade das Consultas a estas situações.

No período analisado, foram **realizadas 35 Consultas sobre Negócios já Existentes** (12% do total global), com um total de **42 Participantes**.

Embora tendo consciência que a amostragem é pequena, fizemos a comparação de algumas características deste conjunto de negócios com o conjunto dos Negócios Novos, que viemos analisando. Nos Quadros que se seguem, os valores a Itálico, para comparação, são os referentes aos valores dos Negócios Novos.

QUADRO 11. SECTORES DOS NOVOS NEGÓCIOS

Sector Primário	3	8%	*5%*
Sector Secundário	9	26%	*9%*
Sector Terciário	23	66%	*86%*

Os Grupos do CAE com mais de um negócio classificado foram:

QUADRO 12. GRUPOS COM MAIS DE UM NEGÓCIO

856	Serviços de Apoio à Educação	4	11%	*6%*
477	Comercio a Retalho de Outros Produtos	3	9%	*6%*
289	Fabricação Outras Máquinas e Equipamentos	3	9%	-
012	Agricultura (Culturas Permanentes)	2	6%	*3%*
476	Comercio a Retalho Bens Culturais e Recreativo	2	6%	-
561	Restaurantes (incluindo em meios móveis)	2	6%	*9%*
562	Fornecimento Refeições para Eventos	2	6%	*1%*
881	Actividades Apoio Social sem Alojamento	2	6%	*1%*

Algumas características dos Participantes:

QUADRO 13. GÉNERO E IDADE

Género				Média das Idades			
Masculino	17	40%	*43%*	43,2	*39,5*	41,9	*38,9*
Feminino	25	60%	*57%*	41,0	*38,3*		

QUADRO 14. HABILITAÇÕES ACADEMICAS

Menos do que o 9º ano	3	7%	*6%*	14%	*18%*

9º ano	3	7%	*12%*		
12º ano	17	40%	*35%*	86%	*82%*
Superior	19	45%	*47%*		

QUADRO 15. SITUAÇÃO NO EMPREGO

No Ativo	27	64%	*36%*
Desempregado	15	36%	*64%*

A grande percentagem de desempregados num grupo que só contempla pessoas com negócios já existentes, pode parecer estranha. De facto não é, porque uma parte dos utentes tinham negócios que não estavam em actividade (e a sua eventual activação foi, frequentemente, uma das razões da ida à Consulta), e outros utentes eram pessoas que, estando no desemprego, projetavam juntar-se/associar-se a outras que tinham os negócios focados nas Consultas.

VI. ACOMPANHAMENTO PÓS-CONSULTA

Um aspecto relevante desta acção é a disponibilidade para se facultar algum acompanhamento depois das Consultas (nem que seja no correcto encaminhamento para outras estruturas já existentes). Um dos princípios que nos impusemos é que a iniciativa do primeiro contacto deve ser do Participante. Esse contacto deverá ser efectuado preferencialmente através do mail que criámos para este fim (acessoapc@gmail.com), podendo depois dar origem a uma nova reunião presencial.

A nossa previsão inicial era que entre 5 e 10% das Consultas teriam alguma forma de acompanhamento posterior. No entanto as nossas previsões falharam (como frequentemente acontece…) e o resultado é também animador sobre a oportunidade desta acção:

QUADRO 16. CONTACTOS POSTERIORES

Consultas com contacto posterior	**56**	19%

O intervalo de tempo entre a Consulta e o primeiro contacto foi muito variável:

QUADRO 17. INTERVALOS EXTREMOS

Intervalos extremos (dias)	Máximo	294
	Mínimo	1

Este facto alerta-nos para a cautela a ter na análise dos resultados visíveis e imediatos duma acção deste tipo sobretudo, como é o caso presente, quando não é feita nenhuma avaliação ou acompanhamento sistemático depois de efetuadas as Consultas. Em rigor, se os Participantes não nos contactam depois para algum acompanhamento, deixamos de saber o que se passa depois. Assim, tomámos conhecimento de resultados concretos das Consultas e acompanhamento sequente, muitas vezes por acaso, vários meses depois (se não anos, como já aconteceu também). Este é, penso agora, uma situação a modificar no futuro de modo a ter algum follow-up (não intrusivo) que nos permita obter algum retorno de informação e dados mais concretos sobre o real impacto desta acção.

Em termos médios, os contactos posteriores às Consultas tiveram os seguintes intervalos:

QUADRO 18. INTERVALOS MÉDIOS

Intervalo entre a Consulta e o Primeiro Contacto (dias)	Média	44
	Mediana	13

VII. CONCLUSÕES

A maioria das Conclusões sobre esta acção ressaltam no texto que ficou para trás e parece-nos redundante voltar a referi-las. No entanto, julgo que vale a pena reter duas ideias:

1). Em primeiro lugar, a valia e a oportunidade desta acção. Quer o número de Consultas realizadas, quer sobretudo a manutenção na sua procura ao longo dos 4 anos de actividade, validam este projeto e demonstram que a lacuna que julgámos existir no nível absolutamente inicial do acto da criação de um negócio, se fazia de facto sentir. Os testemunhos directos dos utentes confirmam-no, assim como o número crescente de Participantes que indicam que a sua vinda à Consulta se deveu à indicação de um amigo, familiar ou anterior utente (12% das Consultas do último ano);

2). Em segundo lugar, a necessidade de maior interligação com os outros apoios já existentes. De facto, julgamos que a complementaridade e inter-relação da nossa acção com a acção de outras estruturas, pode e deve ser melhorada de modo a obter melhores resultados com um aproveitamento mais eficaz dos recursos e vantagens para todos. É patente a proliferação de estruturas que se dedicam a questões ligadas ao empreendedorismo e que demasiadas vezes sobrepõem e duplicam acções sem real proveito para os potenciais utentes.

No caso do GAE, já vários aspectos têm vindo a ser melhorados, como seja a abertura de vias mais directas de comunicação com alguns serviços camarários (por exemplo, licenciamento, documentação, etc.), uma melhor partilha de meios e de informação com as recentemente criadas Incubadoras de Negócios no concelho de Mafra, também alguma colaboração com projectos de base local. Mas quer com estas estruturas quer com outras com as quais não existe ainda relação formal, será possível melhorar e potenciar a colaboração, com ganhos para o empreendedorismo no concelho.

Cabe referir que a criação das Incubadoras de Negócios (Ericeira Business Factory, em Abril de 2015, e Mafra Business Factory, em Setembro de 2016) abriu novas potencialidades de uma mais abrangente e eficaz acção. De facto, há já alguns aspectos concretos dessa colaboração como, por exemplo, o encaminhamento de utentes das Consultas, cujos projectos de negócio se julguem adequados, para alojamento numa das Incubadoras, assim como o crescente número de pessoas que referem, nas Consultas, terem sido informadas da actividade do GAE numa das Incubadoras. E estamos já a explorar outros pontos de colaboração.

REFERÊNCIAS:

(1) "Censos 2011 Resultados Definitivos - Região Lisboa", Instituto Nacional de Estatística, IP, Lisboa, 2012

(2) "Classificação Portuguesa das Profissões 2010", Instituto Nacional de Estatística, IP, Lisboa, 2011

(3) "Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3", Instituto Nacional de Estatística, IP, Lisboa, 2007

Promoting youth employment through youth entrepreneurship

Sharing Aurora as a case study

Rita Catarino
Founder Member of Social Entrepreneurship and Innovation
Fajudis - Federation of Youth Associations of the district of Santarém
Santarém, Portugal
E-mail: rcatarino7@gmail.com

Cristiana Costa
Founder Member of Social Entrepreneurship and Innovation
Fajudis - Federation of Youth Associations of the district of Santarém
Santarém, Portugal
E-mail: cristianafpc@gmail.com

Nuno Alves
Founder Member of Social Entrepreneurship and Innovation
Fajudis - Federation of Youth Associations of the district of Santarém
Santarém, Portugal
E-mail: nmalves@sapo.pt

Óscar Pires
Founder Member of Social Entrepreneurship and Innovation
Fajudis - Federation of Youth Associations of the district of Santarém
Santarém, Portugal
E-mail: oscarpires@gmail.com

Luís Miguel Dantas
Founder of Janelas d'Alma
Carcavelos, Portugal
E-mail: luismigueldantas@gmail.com

***Abstract*—Youth unemployment is a problem with serious consequences in Portugal. In result, this case study tries to answer to the question: "Is the promotion of youth entrepreneurship a way to address youth employment? How to promote it?". Upon a study of unemployment concerning Portuguese youth, the best practices of Norwegian partners, an institutional business model and methodology were designed to support youth visionaries to create their own company, and a pilot was implemented to test the approach. This case study has positive indicators that the approach proposed contributes to the decreasing of the percentage of failure in the process, due to the proposed support and control points. However, a lot of work still needs to be done to answer the proposed question.**

Keywords- Entrepreneurship; Employment; Youth

I. INTRODUCTION

Youth unemployment has become, for the past years, a multilevel issue in Europe, as it comes with several social and economic challenges. The International Labour Organization recognizes that reducing youth unemployment is one of the most difficult challenges to address in the future (Schoof, 2006).

Moreover, since the burst of the economic crisis, in 2008 and, in the Portuguese context, since 2011, youth unemployment seems to be a problem that remains to be addressed on the same multilevel logic, especially if considered that an increasing number of young people are not in an educational, employment or training situation.

However, entrepreneurship, especially for youth, can be considered, in the point of view of different authors, a tool to fight unemployment (Green, 2013). In Portugal, the economic crisis that resulted from high public expenditure, low internal productivity and general structural weaknesses imposed a precarious scenario that is still under recovery. Such framework of the Portuguese economy had severe impacts on the labour market, which, despite the following relative stabilization of the national economy, remains prevalent (Lin et.al, 2013). At the same time, the latest Eurostat figures, shows that in the European Union at 28, youth unemployment rate was 18.9% in the 2Q of 2016, reaching peaks of almost 50% in some countries - Spain and Greece. In Portugal the unemployment rate reached 27.9% in 2Q of 2016. This scenario evidences the importance of entrepreneurship as a tool capable to produce positive spillovers with wide social and economic impact in local communities and in general for the society. However, evidence shows that older people are more likely to participate in entrepreneurial activities than younger people (Schoof, 2006). On the other hand and according to the Amway Global Entrepreneurship Report (2013), 77% of young people (under the age of 30) have a positive attitude towards creating their own job, with the percentage of Portuguese young people

reaching 56%. Entrepreneurship has a great potential for bringing creative ideas, and has the ability to open new business ventures of different types in diverse sectors. Additionally, older entrepreneurs are able to promote innovation, job creation and can function as an example for young people, especially in communities where social exclusion is a reality (Green, 2013). Such approach highlights the inner ability of each community to develop the solutions for its own social challenges, especially if one considers that, according to EU data, 2 in 5 young people would like to set a business of their own (Green, 2013).

Considering that youth unemployment is a problem with serious consequences at the economic and societal levels, this paper will try to understand, based on the lessons learned from the "Sharing Aurora" project, if there is a positive relation between youth employment and youth entrepreneurship and,

"Is the promotion of youth entrepreneurship a way to address youth employment? How to promote it?"

This paper will also argue that promoting entrepreneurship at a lower age has a positive effect in the possibility of becoming an entrepreneur in the future. However, a governmental compromise is also required as promoting youth entrepreneurship requires more than creating economic policies, it requires solutions based on social, economic and cultural factors.

II. METHODOLOGY AND SCOPE OF ANALYSIS

The focus and the challenge of this study is to understand the connection (if exists) between youth unemployment and youth entrepreneurship to help contradicting the first. Therefore, our hypothesis is how to leverage youth employment through youth entrepreneurship. This study is based on the "Sharing Aurora" project, promoted by the Federation of Youth Associations (FAJUDIS), in the county of Santarém, in 2016. This project started with the intention to understand how youth entrepreneurship can act as a way to reduce youth unemployment.

The research was conducted following an initial theoretical analysis. The first stage started by collecting statistical information to identify the tendency for the increasing of youth unemployment at European and Portuguese levels. Secondly, interviewers have been done to Portuguese young people, inquiring them about the big challenges faced when trying to become an entrepreneur.

The previous work was important to prepare the work sessions in Norway with a specialized team from International Development Norway (IDN). The main goals of the work in IDN were learning with the experience of the team and identify good practices that might be implemented in Portugal, in order to develop an innovative approach to work with young entrepreneurs.

In this way the initial objectives of this study were:

- Develop skills in innovation and entrepreneurship sharing the acquired knowledge with Portuguese young people;
- Identify best practices in the field of innovation and youth entrepreneurship;
- Share knowledge in the youth area;
- Create a solid working group to support the young entrepreneurs;
- Test the defined methodology within real cases.

Understanding the reality of youth unemployment at European and Portuguese level was the first step to answer the question of this study: demographic and cultural identity, economic reality, employment, entrepreneurial environment and education were the key elements that have supported our analysis. At the same time an intensive and extensive research was conducted for the identification of good examples currently being used in this field in high economic performance countries. Based on these two pillars was possible to identify the best practices and the methodology to be used.

Starting from the characterization of Portuguese youth, the current number of unemployed youth with less than 25 years old in Portugal is higher than the EU average. Under this topic, OECD reports warn about a strong reality in Portugal: the current youth inactivity - young people not in employment, education or training.

According to (Lima, 2014, p. 1) this study started believing that training future entrepreneurs can be a sustainable solution to address "unsustainably high levels of youth unemployment", having more effective results if this training starts at an early stage. Since job creation – especially good quality opportunities - is still a challenge for Portuguese society that often prefers to look outside instead of taking the risk in its own country the support of a good training programme could influence positively the rate of entrepreneurship. The fact that only 18% of young people perceive entrepreneurship as a solution for unemployment raises a reflection around the implemented policies and support provided – local, national and European – and on the reliance on entrepreneurship as a mean of accessing the labour market. (Kew et. al, 2013)

Self-employment is not a simple alternative, since even if the positive attitude towards entrepreneurship may seem promising, only 12% of the Portuguese youth can be regarded as a potential entrepreneur (Kew et. al, 2013). By now, the main reasons validated when looking for a self-employment position are: independence from an employer (48%), self-achievement (45%), better financial perspectives (30%), easier way to properly combine family, leisure and career (26%) and, lastly, as an alternative to unemployment (18%) (Amway, 2014).

When the team interviewed young Portuguese about "Why not to empreend? ", they pointed out: constraints and limitations on getting finance to their business ideas; bureaucratic constraints and limitations due to lack of information; constraints and limitations on "how to start"; fear of falling mainly because due to the society/family/friends judgment.

In a study conducted by the Institute for the promotion and Development of Entrepreneurship in Portugal (IFDEP) "Empreendedorismo Jovem – Um Olhar sobre Portugal", the main reasons to avoid the entrepreneurship were the same.

After the characterization of youth unemployment and the

identification of the main concerns of Portuguese young people, the team worked with an international team from IDN, in Norway. This cooperation became the cornerstone for the formalization of the work group, for the identification of the best practices as well as for the definition of the methodology to support entrepreneurs. After several meetings and workshops in Norway with the support of experts in the field, from IDN and other partners, the value proposition for the Social Entrepreneurship and Innovation (SEI) department and a methodological approach to work with entrepreneurs have been proposed, based on the learned best practices.

The components for the service have been defined, a proposal for a multidisciplinary team also, as well as the methodological approach to work in the field.

SEI department is running at FAJUDIS and intends to support young entrepreneurs on the implementation of their business ideas, providing an effective support to the person.

This approach is composed by 18 phases or steps, which might be adjusted case by case depending on the project complexity. This process is supported by different documents: the Contact Form, the Key business points Form, the Non-Disclosure Agreement (NDA), the SWOT or PESTEL analysis, the Canvas Business model, and a Business checklist.

Hereby the proposed methodology is presented:

Phase 1: Contact from the entrepreneur;
Phase 2: Motivation meeting: this meeting is the process kick off in which it is expected to collect information about the motivation and goals of the person; A contact form should be filled in, as well as the Key business points with summarized information about the project idea answering to the questions – How?, What, Who? and How much?
Phase 3: Evaluation of the case by SEI's team: discussion and analysis of the entrepreneur motivation and drawing of a first project proposal; Depending on the level of development of the project idea, the proposal can be the participation in an Entrepreneurship Training (SER-Training in SER SOCIAL COOP) or to design a first project idea;
Phase 4: Work meeting 1: presentation of the team proposal; NDA signature; Start Swot/Pestel analysis and definition of next steps;
Phase 5: Guidelines meeting: phase 1, 2, 3 from checklist: Deciding on a business; The business plan; Home-based business.
Phase 6: Guidelines meeting: phase 4, 5, and 6 from checklist: Financing the business; Business organization; Licenses and permits (business name and intellectual property if applicable);
Phase 7: Guidelines meeting: phase 7, 8, 9 from checklist: Business insurance; Communication tools;
Phase 8: Guidelines meeting: Phase 10, 11, 12 from checklist: Location and leasing; Accounting and cash flow; E-commerce;
Phase 9: Guidelines meeting: Phase 13, 14, 15 from checklist: Opening and marketing; Managing employees; Expanding and handling problems;
Phase 10: Follow up meeting: one month after finishing the guidelines meeting, which intends to evaluate the progress under the work, the results obtained with the implemented Business Model, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken;
Phase 11: Follow up meeting: three months after the opening - which intends to evaluate the progress under the work performed, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken.
Phase 12: Follow up meeting: six months after the opening - evaluation of the project implementation; control of the obtained results, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken.
Phase 13: Follow up meeting: nine months after the opening - evaluation of the results, and the need of any corrective measures to be taken.
Phase 14: Follow up meeting: twelve months after the opening: evaluation of the project implementation; control of the obtained results so far, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken.
Phase 15: Follow up meeting: eighteen months after opening: evaluation of the project implementation; control of the obtained results so far, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken.
Phase 16: Follow up meeting: twenty four months after finishing the work sessions: evaluation of the project implementation; control of the obtained results so far, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken.
Phase 17: Follow up meeting: thirty six months after opening: evaluation of the project implementation; control of the obtained results so far, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken.
Phase 18: Follow up meeting: forty eight months after opening: evaluation of the project implementation; control of the obtained results, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken.
The proposed methodology has already been tested through the implementation of a pilot action as presented in next section.

III. MAIN FINDINGS

The achievements of this study were: the identification of the best practices, the definition of the SEI's Business model, SEI's methodology approach to support young entrepreneurs, and the implementation of a pilot to test the approach.

The best practices identified by the team were:

- Teach the idea of thinking out of the box since an early stage: failure is part of the process; success must be the focus;
- Have a strong partnership which recognizes the value of the offered service in adding value to the society and work with social focus;
- Have a multidisciplinary team to answer the aims of the entrepreneur;
- Expected the unexpected and use it in benefit of the project;
- Testing the value proposition within the client and not with the end user, anticipating thus the possible failure.

Based on the identified best practices and with the support of IDN's experts the SEI's Business model was defined, the value proposition and the customer segmentation have been defined. For that purpose, the pains and the gains analysis of youth concerning employment, entrepreneurship and innovation was done.

SEI's Business Model was defined using the Canvas methodology, and the SEI's methodology to support entrepreneurs has been defined taking in consideration the identified best practices, and based on this it was considered as an innovative process to support young entrepreneurs.

This methodology is composed by eighteen phases, which might be adjusted depending on the project complexity. The defined process intends to give to the entrepreneur a personalized support since the early stage of the idea until, at least, the fourth year of implementation but, once again, it depends on the complexity of the project and from SEI's evaluation team.

The most important result obtained by this study was the implementation of a pilot to test the approach in the field. The SEI's business model test has been made through the implementation of a pilot in health and well-being sector. The core business of the project is to provide services associated to physical and psychological well-being to clients from 30 to 60 years old. The entrepreneur is a person having already several years of experience in the sector, which has influenced positively the discussions about the business concept and the training necessity. The support provided reached an important phase on the 3rd February 2017 when the business opened doors. So far, the planned strategy has passed through some adjustments; nevertheless the core strategy is running as planned. By the end of April we are going to do the second project evaluation, which is the phase eleven of the defined methodology: Follow up meeting: three months after the opening - which intends to evaluate the progress under the work performed, and to evaluate the need of any corrective measures to be taken. This pilot is being a big challenge to the team because is the testing of SEI's value proposition and methodological approach in a real environment.

Despite of this study and the results achieved, a lot of work still needs to be done to confirm that this is the best methodology to support young people on the starting of their companies. Nevertheless the approach proposed in this study contributes to the decreasing of the percentage of failure in the process due to the control points implemented within the process.

IV. Conclusion

The entrepreneurial activity had its importance boosted in recent years in most of the more severely affected countries by the 2008 economic crisis. Facing unemployment, individuals are called to create their own job as a solution to escape poverty (Oliveira et. al, 2015). Nevertheless, any actor who tries to engage in an entrepreneurial activity faces a set of constraints and limitations. As seen in this paper, those belonging to traditionally vulnerable groups, such as youth, suffer additional restrictions, for behavioural, structural and cultural reasons.

In general, it is possible to perceive that in Portugal there is a difference between youth attitude towards entrepreneurship and others' attitude towards youth becoming entrepreneurs. Although there are many organizations and even governmental programs aiming to foster entrepreneurship in the Portuguese society, it could be argued that they are doing it in a too conservative way or, quoting Giddens (1979), with a too structural perspective.

Therefore, even though investing on developing certain characteristics and hard skills on having a good infrastructure and on establishing the so called entrepreneurial ecosystem (educational system, incubators and accelerators and so on), it is essential to direct efforts beyond structural factors. Otherwise, some of the most inhibiting factors facing entrepreneurship may continue to persist.

This limitation may occur due to the lack of the proper understanding of the contexts each individual finds himself/ herself in, the focus on behaviour development and on emphasizing soft skills instead. Through this study, it was perceived the need to change the direction followed so far in terms of the answer of the educational system to the entrepreneurship training or education from an early stage.

Adds to that the transformations faced by the labour market and the productive system in the last decades. Although schools and universities keep educating its students in the same way, the market demands different qualifications when hiring or defining a business as successful.

SEI's department intends to introduce an innovative approach to support young entrepreneurs finding solutions outside the so called ecosystem, because the true is that most young people are disappointed with the actual support given by the system; they want to be supported directly by a team who really cares about their needs and who is able to understand their problems, this is the challenge for SEI's team.

Although the cultural education is one of the bigger challenges for Portuguese entrepreneurs, the fear of taking the risk and understand that failure could be part of the process and does not means the end. Therefore, this analysis could be part of a future study, concerning the impact of the cultural aspects in the success of Portuguese entrepreneurs.

With the implemented pilot, the team had the opportunity to test in the field the designed approach which is being very important to evaluate and make some adjustments in the strategy. It is the intention of this researcher to spread the model on the short term to other institutions and, if possible to other regions, contributing to a bigger impact of the results.

With the testimonials collected (interviews) and seeing what is already being done, it is possible to assume that with the proper incentives, youth entrepreneurship has everything to boost in the upcoming years and significantly help young people to create self-employment.

Acknowledgements

This research was supported by Calouste Gulbenkian Foundation through Cidadania Activa Programme. We are thankful to our colleagues from International Development

Norway (IDN) who provided expertise during the execution of the project that greatly assisted the research, although they may not agree with all of the interpretations provided in this paper. We are also grateful to Federation of Youth Associations of the district of Santarém (FAJUDIS) for assistance with the logistical and financial aspects of the research. We have also to express our gratitude to Janelas d'Alma company for sharing their pearls of wisdom with us during the pilot course of this research. We are also immensely grateful to the reviewers of CIEM 2017 for their comments on an earlier version of the manuscript, although any errors are our own and should not tarnish the reputations of these esteemed professionals.

REFERENCES

[1] Amway Europe. (2014). Global Entrepreneurship Report 2013 – Encouraging Entrepreneurs – Eliminating the Fear of Failure. Retrieved from Technische Universität München, GfK Nuremberg

[2] Giddens, A. (1979). Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis (Vol. 241): Univ of California PressJ.

[3] Green, F. (2013). Youth Entrepreneurship - A background paper for the OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development. OECD.

[4] IFDEP. (2014b). Empreendedorismo Jovem – Um Olhar sobre Portugal. Retirado de Lisboa: http://www.ifdep.pt/assets/empreendedorismo-jovem_versao_web2.pdf

[5] Kew, J., Herrington, M., Litovsky, Y., & Gale, H. (2013). GEM YBI Youth Report: The State of Global Youth Entrepreneurship. Cape Town: Global Entrepreneurship Research Association/Youth Business International.

[6] Lin, C. Y.-Y., Edvinsson, L., Chen, J., & Beding, T. (2013). Impact of the 2008 global financial crisis National Intellectual Capital and the Financial Crisis in Brazil, Russia, India, China, Korea, and South Africa (pp. 7-20): Springer.

[7] Lima, M. d. P. C. (2014). Addressing NEET's problems in Portugal troubled labour market: lessons from Norway. Oslo. European Commission.

[8] Oliveira, S., & Leal, S. (2015). A intenção empreendedora dos estudantes: uma análise aos seus antecedentes. I Jornadas Ensino do Empreendedorismo em Portugal, 25-42.

[9] Schoof, U. (2006). Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and Incentives to enterprise start-ups by young people. SEED Working Paper No. 76. International Labour Office.

[10] Youth unemployment rate and ratio, 2013–2015 – Eurostat http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Youth_unemployment_rate_and_ratio,_2013%E2%80%932015_(%25)_YB16.png

[11] R. Nicole, "Title of paper with only first word capitalized," J. Name Stand. Abbrev., in press.

[12] Y. Yorozu, M. Hirano, K. Oka, and Y. Tagawa, "Electron spectroscopy studies on magneto-optical media and plastic substrate interface," IEEE Transl. J. Magn. Japan, vol. 2, pp. 740–741, August 1987 [Digests 9th Annual Conf. Magnetics Japan, p. 301, 1982].

[13] M. Young, The Technical Writer's Handbook. Mill Valley, CA: University Science, 1989.

Inovação e marketing:

Um estudo de caso no empreendedorismo do comércio retalhista

José Hélio Castilho Saraiva (1º. Autor)
Faculdade Lasalle Manaus
Manaus, Brasil
jhcastilhos@hotmail.com

Francisco Edinaldo Lira de Carvalho (2º. Autor)
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Coimbra, Portugal
edinaldo.lira@gmail.com

RESUMO

A existência do paradigma baseado no pensamento mítico de que os proprietários, os gestores, os supervisores e os funcionários das microempresas não possuem uma relação ativa com as ações de inovação, e que a sua implementação como prática de gestão, inovação figura como uma ferramenta exclusiva das grandes corporações e que é algo impossível de se desenvolver, de se implementar e de adotar como praticar no ambiente dos pequenos negócios. Com o objetivo de analisar o impacto que a inovação na área de marketing provoca nos resultados das vendas de uma empresa do setor retalhista, foi aplicada um estudo de campo pela qual a investigação classifica-se como descritiva, método dedutivo e um estudo de caso circunscrito na empresa do comercio do setor retalhista. Adotou-se ainda a abordagem quali-quantitativa e a coleta de dados se deu por base bibliográfica, análise documental e entrevista dirigida, na qual foram avaliados os resultados, seguido de sugestões de melhorias de competitividade mercadológica para inovação em marketing à empresa em estudo. A pesquisa realizada classifica-se como uma avaliação de resultados, descritiva, na qual se utilizou o método dedutivo, classificado como estudo de caso, uma vez que se direcionou a investigação para um estudo circunscrito a uma loja do segmento de confeções do comércio retalhista. Adotou-se a abordagem quali-quantitativa como forma de tratar a problemática proposta, pois se buscou além de mensurar o impacto da inovação, descobrir quais foram às dimensões correspondentes à mesma. A coleta de dados se deu por base bibliográfica, análise documental. Este estudo permitiu o aprofundamento no conhecimento de ferramentas, conceitos acerca do tema e favoreceu praticar a teoria de um assunto que é considerado por muitos autores como a uma "onda" da competitividade desta década, além de colaborar para a formação acadêmica mais sólida e alinhada com as necessidades requeridas pelo mercado de trabalho. Portanto, a pesquisa expõe resultados que pode contribuir para aumento da demanda, qualidade do produto, redução dos custos e aumento nas vendas da empresa, ademais, poderá corroborar para estudos futuros como este ou outras facetas. Concluindo, esta investigação mostrou-se adequada, pois na atualidade a maneira de abordar a temática inovação ainda é muito nova e existe um enorme campo a ser descoberto pelo empreendedor que necessita de ferramentas científicas para o gerenciamento e o alcance das metas e objetivos organizacional.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Inovação, Marketing, Setor Retalhista.

ABSTRACT

The existence of the paradigm based on mythical thinking that owners, managers, supervisors and micro-enterprise employees do not have an active relationship with innovation actions, and that its implementation as a management practice, innovation appears as an exclusive tool of large corporations and that is something that is impossible to develop, to implement and adopt as practicing in the small business environment. With the main objective of analyzing the impact that marketing innovation has on the sales results of a retail company, a field study was applied by which the research is classified as descriptive, deductive method and a case study circumscribed in the Company of the retail trade. The qualitative-quantitative approach was adopted and the data collection was based on bibliographical, documentary analysis and directed interview, in which the results were evaluated, followed by suggestions of improvements of market competitiveness for marketing innovation to the company under study. The research was classified as a descriptive result evaluation, in which the deductive method was used, classified as a case study, once the investigation was directed to a study circumscribed to a store in the garment segment of the retail trade. The qualitative-quantitative approach was adopted as a way to deal with the proposed problem, since it was also sought to measure the impact of innovation, to find out which dimensions corresponded to it. The collection of data was based on bibliographical, documentary analysis. This study allowed the deepening of the knowledge of tools, concepts about the subject and favoured to practice the theory of a subject that is considered by many authors as a "wave" of competitiveness of this decade, besides collaborating for the academic formation more solid and aligned with the needs of the labour market. Therefore, the research exposes result that can contribute to increased demand, product quality, reduced costs and increased sales of the company, in addition, may corroborate for future studies like this or other facets. In conclusion, this research proved to be adequate, since at present the way to approach the theme of innovation is still very new and there is a huge field to be discovered by the entrepreneur who needs scientific tools to manage and achieve organizational goals and objectives.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, Marketing, Retail Sector.

I. INTRODUÇÃO

As empresas são a mola propulsora das mudanças econômicas e sociais de um país e elas devem utilizar-se dos seus conhecimentos e recursos da melhor forma possível para sobreviver, crescer e evoluir, pois estão diante de um mercado globalizado, cada vez mais dinâmico e de concorrência acirrada, no qual a inovação tem se destacado como fonte de diferencial competitivo nesse início de novo milênio.

Muitas vezes a inovação tem sido associada às grandes invenções e ao impacto do uso da tecnologia de ponta, levando proprietários, gerentes, supervisores ao pensamento quase mítico e/ou algo impossível de ser praticado em empresas de pequeno porte ou sem muitos recursos para investimento. É importante desmitificar essa visão, mostrando que a inovação pode ser utilizada e criada por organização de qualquer porte e natureza, independente do setor de atuação, número de funcionário, facturamento, e com aplicação ou não de tecnologia de ponta.

A inovação não é um atributo apenas de grandes corporações, mas também de organizações de médio e pequeno porte, que podem adotar esse mecanismo e conseguir enfrentar a concorrência que surge de qualquer lugar, passando a disputar o mercado de maneira mais equitativa. Atualmente não basta apenas reduzir custo e preço, pois, estas estratégias não são mais suficientes para obter vantagem competitiva e fazer com que a empresa sobreviva. Assim sendo, a inovação é o meio pelo qual é possível agregar mais valor aos produtos, processos, na estrutura organizacional e no marketing das empresas. Neste início de século, a inovação virou "sinônimo" de sobrevivência, de competitividade, de crescimento e de sustentabilidade para as empresas, independentemente do porte, do setor de atuação, do número de funcionário, do facturamento, e da aplicação ou não de tecnologia.

Com este contexto, apresenta-se através desta investigação, as implicações relacionadas com a inovação, e a forma que a inovação tem se destacado como fonte diferencial competitivo nesse mercado cada dia mais globalizado, competitivo, dinâmico e instável. Com o objetivo de analisar o impacto que a inovação na área de marketing provoca nos resultados das vendas de uma empresa do setor retalhista, foi aplicada um estudo de campo pela qual a investigação classifica-se como descritiva, método dedutivo e um estudo de caso circunscrito na empresa do comercio do setor retalhista. Adotou-se ainda a abordagem quali-quantitativa e a coleta de dados se deu por base bibliográfica, análise documental e entrevista dirigida, na qual foram avaliados os resultados, seguido de sugestões de melhorias de competitividade mercadológica para inovação em marketing Portanto, a investigação expõe resultados que pode contribuir para aumento da demanda, qualidade do produto, redução dos custos e aumento nas vendas da empresa, ademais, poderá corroborar para estudos futuros como este ou outras facetas. Concluindo, esta investigação mostrou-se adequada, pois na atualidade a maneira de abordar a temática inovação ainda é muito nova e existe um enorme campo a ser descoberto pelo empreendedor que necessita de ferramentas científicas para o gerenciamento e o alcance das metas e objetivos organizacional.

Esta investigação permitiu o aprofundamento no conhecimento de ferramentas, conceitos acerca do tema e favoreceu praticar a teoria de um assunto que é considerado por muitos autores como a "onda" da competitividade desta década, além de colaborar para a formação acadêmica mais sólida e alinhada com as necessidades requeridas pelo mercado de trabalho.

Para sustentar esta investigação buscou-se a fundamentação teórica que possibilitasse ser desenvolvido reflexões sobre a inovação, a sua historiografia, conceitos e definições; inovação como diferencial competitivo; volume de vendas como indicador de competitividade, material e método da investigação, limitações da investigação e conclusão [1-4]. A presente investigação teve objetivo geral analisar o impacto que a inovação na área de marketing provoca nos resultados das vendas de uma empresa do comércio do setor retalhista de uma metrópole do norte do Brasil e este estudo revelou que existe inovação na área de marketing segundo o resultado tabulado através dos questionários estruturados e respondidos pela sócia gestora. A empresa tem o grau médio em inovação na área de marketing e a atua muito bem no que se refere à marca, ao relacionamento com os clientes e agregação de valor, talvez, esta seja a explicação do resultado (facturamento) alcançado. Contudo, vale ressaltar que essas informações são apenas resultados da perceção e o entendimento da sócia gestora com relação a sua administração na empresa, pois, ela acredita que através dos seus procedimentos adotados tem conquistado resultados positivos.

Deste modo, conclui-se que por causa das limitações da investigação não foi possível ampliar-se a investigação para comprovar a prática dos procedimentos da empresa, responder e fundamentar cientificamente se há ou não o impacto da inovação em marketing nas vendas da empresa. Esta investigação foi admitida ainda pelos conceitos teóricos de competitividade, da interpretação das organizações [5] e em sua análise dos resultados, suportado pelas investigações contemporâneas de educação para o empreendedorismo [6], [7], [8], [9] e [10].

II. JUSTIFICATIVA

O tema deste projeto tornou-se oportuno, pois no momento em que se têm exigido dos empreendedores compromissos e responsabilidades perante os clientes, em um ambiente conturbado, competitivo, que sofre de influência económicas, políticas, etc. As tendências no campo das práticas administrativas apontam para o uso da de ferramentas de empreendedorismo e de gestão alinhadas como instrumento para o aperfeiçoamento dos resultados nas pequenas e médias empresas, com vistas a trazer aumento da eficiência e a ampliação da eficácia, como respostas a este desafio [6-9, 11]. Esta investigação é também relevante pela possibilidade de entender quais as necessidades em habilidades técnicas relacionadas a prática efetiva em gestão sob a perceção de micros empresários, tornando-se uma oportunidade para a

qualificação de gestão, sendo esta relevância suportada pelas teorias clássicas de habilidades gerenciais [12, 13].

O melhor perceber dos contextos organizacionais de microempresas é relevante em razão do nosso momento histórico. As situações organizacionais da competitividade e dos fatores sociais/económicos criam um ambiente de negócios complexo para a atuação e perenidade da pequena empresa, fato este que produz contextos de mudanças organizacionais de difícil compreensão e de complicada gestão. Ainda sobre estes fatores, podemos apontar a necessidade de utilização de métodos e práticas baseadas na ciência da gestão nos ambiente das microempresas [14].

Surge então um paradoxo que acentua a relevância desta investigação, pois ao compreender o papel do empreendedor, confirma-se que nem todo empreendedor já é um gestor de maneira efetiva e substantiva e que este facto torna importante aproximar o conhecimento de gestão à prática do empreendedor [15]. Em continuidade, esta investigação se mostrou relevante por abordar a usabilidade da inovação em contexto de pequenas empresas que atuam fora do contexto das grandes corporações que já possuem nas suas estratégias ações de formação e desenvolvimento [16] [17]. Observa-se que esta relevância se ressalta ao se questionar sobre as habilidades de gestão e os aspetos de desenvolvimento do microempresário [18, 19].

III. METODOLOGIA

A investigação realizada classifica-se como uma avaliação de resultados, descritiva, na qual se utilizou o método dedutivo, classificado como estudo de caso, uma vez que se direcionou a investigação para um estudo circunscrito a uma empresa do segmento de confeções do comércio do setor retalhista, em uma cidade do norte do Brasil.

A presente investigação é de natureza qualitativa e realizada com base no inquérito que foi elaborado com perguntas relacionadas aos conhecimentos necessários para a prática efetiva de gestão.

Adotou-se a abordagem quali-qualitativa como forma de tratar a problemática proposta, pois se buscou além de mensurar o impacto da inovação, descobrir quais foram às dimensões correspondentes à mesma. A coleta de dados se deu por base bibliográfica, análise documental. Foram utilizadas como ferramentas para levantamento dos dados questionários para avaliação do nível de inovação adotado pela empresa, que foram aplicados durante o mês de maio de 2015.

Os questionários são baseados nos parâmetros formais da inovação em microempresas, utilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa Brasileiro [20, 21] e com as informações obtidas através da aplicação, foi realizada uma análise dos dados e construção dos resultados, além disso, indicações de sugestões de melhorias para inovação em marketing destinado à empresa investigada. A investigação que é a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade [22]. É uma atitude e uma prática de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente, formal e sistemático de desenvolvimento do método científico [23].

A investigação foi confidencial e os dados coletados foram de uso restritos. Os resultados foram apresentados através de dados gerais, de modo que não é possível reconhecerem as respostas individuais e desta forma sem comprometer os respondentes.

Quanto ao método científico que foi utilizado nesta investigação deveria possuir particularidades com vistas a facilitar análise e credibilidade da investigação. Desta forma foi optado pela análise quali-quantitativa. Entende-se que a abordagem quantitativa vai além de traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e organizá-los, preocupa-se em demonstrar o fenómeno. Já o método de investigação qualitativo considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real e sujeito, gerando mudança de realidades além de demonstrar o fenómeno.

A seguir uma breve descrição dos questionários utilizados para a investigação e respondidos pela empresa investigada, baseado nos modelos do Sebrae [20], [21]:

a) O questionário 1, denominado “Indicadores de esforço para a inovação”. É constituído de 06 perguntas fechadas e de múltipla escolha. Neste instrumento buscou-se a informação sobre o facturamento anual da empresa, número de funcionários, percentual de investimento destinado à criação ou desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados inovadores, número de pessoas que contribuem para o processo de inovação e se há esforços para inovação e formalização no ambiente de trabalho;
b) O questionário 2 denominado “Grau de inovação da empresa” é composto por 13 (treze) dimensões e 43 (quarenta e três) itens do grau de inovação. Para análise e construção dos resultados direcionaram-se os itens do formulário exclusivamente parte temática da investigação (inovação em Marketing). Para tanto selecionou-se dentre as 13 (treze) dimensões, apenas 3 (três), com os seguintes itens escolhidos: a Dimensão “C” - Marca, itens 8 e 10: versões de produtos e alavancagem da marca; a Dimensão “D” - Cliente, itens 12 e 14: identificação de mercados e uso das manifestações dos clientes – resultado, e; a Dimensão “G” - Agregação de Valor - item 20, uso de oportunidades de interação.

IV. A INOVAÇÃO: HISTORIOGRAFIA, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A competitividade entre as organizações aumenta exponencialmente e está cada dia mais disputada. Algumas empresas tornam-se mais competitivas em relação às demais e em alguns casos, as que não se tornam têm o destino quase certo para fechar as portas, ou seja, é uma questão de tempo para a falência. Este fenômeno é ocasionado por alguns fatores como a globalização, velocidade dos sistemas de comunicações ocasionados pela tecnologia da informação, como a internet, diversificação dos meios de transporte e conhecimento, aumento da concorrência, clientes mais

esclarecidos e com o poder de decisão de compra, tendo a opção para escolher a marca, produto (bem e serviço) e loja, dentre outros para definir a compra.

O Manual de Oslo descreve que:

> A globalização conduziu empresas a crises dramáticas no que diz respeito ao acesso informação e a novos mercados. Ela também resultou em maior competição internacional e em novas formas de organização para lidar com cadeias de fornecimento global. Devido a vantagens em tecnologias e maiores fluxos de informação o conhecimento é cada vez mais percebido como um condutor central do crescimento econômico e da inovação. [24], pg.15,

Os teóricos Trías de Bes e Kotler também contribuem com alguns relatos sobre aas mudanças ocorridas no mundo e a importância da inovação para a economia e a sociedade[1]:

> [...] como todos sabem, a estabilidade e a certeza não existem. Tudo está mudando constantemente e a mudança está vindo cada vez com mais rapidez. A concorrência global também está se tornando cada vez mais intensa. O ambiente está mudando com rapidez incrível, em grande medida devido aos avanços tecnológicos e fluxos de capital. O resultado é que o que é eficiente hoje logo deixará de ser e, dessa maneira, as empresas enfrentam o desafio de conciliar a eficiência diária, a manutenção das regras e o sistema de trabalho com os processos de mudança, melhoria e inovação. [1] (pg. 32),

A inovação vem sendo mais que uma saída para sobrevivência das empresas, vem sendo um grande diferencial competitivo no cenário atual. A cada momento uma empresa apresenta um novo produto, ou uma nova maneira de fazer as coisas, com menor custo e tempo, mudanças e ajustes na estrutura organizacional, fazendo parcerias e fusões, ocasionando competitividade, crescimento e sustentabilidade, mas isso requer muito trabalho, planeamento, foco, disciplina e dedicação das pessoas envolvidas neste processo de inovação. Em tempo, Trías de Bes e Kotler, alertam que as empresas contemporâneas estão diante de dilema com relação às mudanças do mercado [1]:

> Estamos enfrentando um paradoxo absoluto. A empresa ganha se for eficiente, se aplicar regras de acordo com seus planos, evitando, na medida do possível, tudo que for impossível de ser explicado. No entanto, com o passar do tempo, a empresa manterá seus lucros apenas se tiver a capacidade de se adaptar à mudança e levar a inovação ao setor e mercado. [1] (pg.32).

Mas, há de se questionar se toda mudança gera resultados positivos para as empresas que a implementam. Conforme o Hashimoto, para crescer e se manter as empresas precisam aumentar, combinar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades [2].

As empresas existem geralmente para solucionar problemas, atender necessidades ou as expectativas do mercado e ao mesmo tempo o alcance dos seus objetivos. A organização sozinha não é capaz de atender o mercado, o que demonstra que as pessoas (colaboradores e/ou funcionários) correspondem a um dos recursos fundamentais para a realização dos objetivos da empresa, portanto, para uma empresa ser bem-sucedida, competitiva e "duradoura" são necessários outros recursos, por exemplo, produto, processo, marketing que podem ser uma fonte de vantagem competitiva no ambiente de negócio.

Em seus turnos, Slack apresenta um modelo sobre a vantagem competitiva de uma empresa no ambiente mercadológico baseado em cinco "objetivos de desempenho" e tem o objetivo orientar o gestor a reconhecer o atual ambiente de negócio, onde se encontra a empresa e decidir ações que pode colaborar para o crescimento da competitividade[25].

Os objetivos de desempenho também conhecidos como "as ondas da competitividade" são constituídos historicamente ao longo do tempo e o seu início começa na década de 1970 com a era industrial, e as empresas mais competitivas eram as que conseguiam reduzir seus custos de produção, por exemplo, mão-de-obra, processo, matéria-prima, possibilitando redução no valor final do produto ofertado ao cliente, consequentemente, o aumento da competitividade da empresa em relação à concorrência. Com o aumento da oferta de produto no mercado e a extensa propagação das técnicas para melhoria da produção, as empresas chegaram à conclusão na década de 80, que não era suficiente para manterem-se competitivas apenas reduzindo custos de produção, pois a "produção enxuta", já não proporcionava diferencial com menor preço, ademais, o mercado ofertava alternativas para escolha de empresa e produto a vir a comprar, neste momento existia pouca alteração de preço entre a concorrência.

Este cenário foi oportuno ao cliente o poder de escolha e exigir mais das empresas no quesito qualidade do produto. Nesta época, as indústrias japonesas apareceram com a qualidade proporcionando grande diferencial de competitividade de mercado e que se tornou fundamental para o sucesso de uma empresa, neste período ficou marcado e conhecido com o "boom" da qualidade. As empresas estavam voltadas na melhoria da qualidade, busca por excelência, zero de erro entre outros.

Com o passar dos anos o acesso à tecnologia foi se tornando comum entre as empresas e o tempo já não era mais uma vantagem competitiva, mas, a tecnologia prosseguiu sem interrupção tendo uma função importante nas mudanças das empresas, proporcionando uma nova forma de diversificação, flexibilização, prospeção e de fazer negócios, tudo isso pela chegada, crescimento e o ápice da internet que favoreceu o aparecimento de empresas na área de serviços independente da sua estrutura tecnológica, desse modo, a década de 2000 ficou conhecida como a década dos serviços. As grandes empresas começaram a entender e atender os clientes oferecendo serviços especializados conforme a necessidade dos consumidores através da tecnologia.

Conforme Drucker a inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Portanto, as pessoas terão um papel preponderante para a sustentabilidade e crescimento das organizações tornando-as mais competitivas através da inovação [3].

Para Herbert Shepard define que a inovação acontece quando a empresa ou aprende a fazer algo que não sabia fazer antes e então começa a fazê-lo de uma forma sustentável, ou aprende a não fazer algo que fazia antes e continua a não o fazer de forma sustentável [26].

Destaca-se ainda as contribuições de Garcia e Calantone na definição de inovação, as quais explicam que a inovação é um processo que compreende o desenvolvimento tecnológico combinado com a introdução no mercado dessa inovação através da sua adoção e difusão, além de ser interativo por natureza e, assim, automaticamente inclui a primeira introdução de uma nova inovação e a reintrodução de uma inovação melhorada [27]. O conceito de inovação não está apenas limitado às mudanças, mas atrelado a resultados que essas mudanças podem ocasionar. Ainda neste contexto, Nobrega e Lima acreditam que a inovação deve gerar resultado, ou seja, deve gerar dinheiro para o caixa da empresa, caso isso não ocorra, não tem nenhuma importância ao mundo dos negócios [28]28].

O economista Joseph Schumpeter no Manual de Oslo [24], contribuiu e inspirou vários autores sobre as teorias da inovação. Sua declaração é que o crescimento econômico é guiado pela inovação por intermédio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias são trocadas pelas antigas, este processo chamado de "destruição criadora". Conforme Schumpeter, inovações "radicais" produz rompimento grande ou excessivo, já as inovações "incrementais" oferecem sequencia ao processo de mudança. Na mesma publicação [24], Joseph Schumpeter comentou sobre este assunto em 1934 e propôs uma lista de cinco tipos de inovação, nomeadamente: a introdução de novos produtos, a introdução de novos métodos de produção; a abertura de novos mercados; o desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e a criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Esta relação da inovação com o papel do empreendedor se ressalta, ao aceitar-mos o facto que o reconhecimento do sucesso empresarial do micro empreendedor atualmente não reside apenas no desenvolver de uma oportunidade de negócio e de possuir um nicho de mercado atrativo economicamente [14].

V. INOVAÇAO E O EMPREENDEDORISMO

Quanto ao momento contemporâneo da inovação, é sabido que a inovação tem sido descrita como um diferencial competitivo nas organizações. Nesta década, a inovação assume uma função fundamental para o sucesso das empresas diante de um cenário incerto, de mudança, competitivo e globalizado. Como indica Drucker, a empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina, onde isso significa que para as empresas que não há outra saída, ou elas inovam ou fecham as portas e deixam de funcionar literalmente [3]. A inovação não deve ser encarada como obrigação, mas como disciplina, cultura empreendedora, muito trabalho e busca de oportunidade para o crescimento da empresa. É preciso quebrar paradigma em relação ao processo de inovar, é possível desenvolver esta atividade nas empresas independente do tamanho.

Existe certa tradição e cultura entre presidentes, diretores, supervisores e funcionários que estão enraizadas nos seus pensamentos e paralisando-os por acreditarem que inovação radical é o único tipo para inovar e através dela vão alcançar altos resultados. Esse pensamento é muito arriscado porque a inovação radical requer grandes investimentos, o retorno financeiro é de longo prazo, além de contar com destino ou a "sorte" para o mercado aceitar e comprar o novo produto ou serviço.

Diante disso, Drucker sugere que é melhor que as inovações comecem pequenas, exigindo inicialmente pouco dinheiro, pouca gente, e somente um mercado e limitado [3]. Quanto a necessidade de contínuo aprimoramento do empreendedor em relação a inovação, onde percebe-se que para a perenidade e a consolidação no contexto de negócio, é necessário por parte do micro empreendedor de um contínuo desenvolvimento de suas habilidades e competências, promovendo a busca de conhecimento nas áreas correlatas a sua atuação nesta oportunidade de negócio e em áreas relacionadas a prática de gestão efetiva do negócio [14].

Concordam ainda Trías de Bes e Kotler literalmente com Drucker e acrescentam que a inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é que torna o negócio sustentável [1]. A inovação também deve ser entendida como desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais.

Estes elementos correlatos da inovação fazem parte do comportamento empreendedor. Reconhece-se que O empreendedorismo enquanto atitude é entendido como a qualidade de criar, renovar, mobilizar recursos, modificar ou até conduzir a atividades inovadoras e movidas pelo espírito de iniciativa. [8] Atualmente, quando é detalhado um perfil empreendedor de sucesso, a primeira conclusão é que o mito do empreendedor nato e predestinado ao sucesso nos negócios, facto este que já se deteriorou. Cada vez mais acredita-se que o processo empreendedor pode ser desenvolvido e percebido por qualquer pessoa e que o sucesso do empreendimento é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, das habilidades, conhecimentos e atitudes do perfil do empreendedor, as quais são possíveis de serem desenvolvidas por meio de formações e atividades de educação para o empreendedorismo.

O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões e em seu processo criativo gera novos contextos, promovendo o desenvolvimento de novos negócios e de seu sonhos, transformados em realidade através de árduo trabalho, de dedicação e de perseverança, sem mágicas e truques [29].

Uma pessoa empreendedora é criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um nível de consciência do ambiente em que vive e utilizando-o para detetar oportunidades de negócios [30]. Deve-se enfatizar a capacidade empreendedora está na habilidade de inovar, de se expor a riscos de maneira inteligente, e de se ajustar às rápidas e contínuas mudanças do ambiente de forma rápida e eficiente [29]. As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três grandes áreas: as técnicas, as gerenciais e as sobre as características pessoais. Segundo o autor as habilidades técnicas envolvem: O saber escrever, o saber ouvir as pessoas, o captar das informações, a

ser um bom orador, a ser organizado, a saber liderar, a trabalhar em equipa e em possuir o know-how técnico na sua área de atuação [31]. Em linha desta perceção de que o empreendedor assume um papel de gestão, esta investigação se apoiou neste facto a refletir quais as condições necessárias para que um empreendedor tenha sucesso como um gestor efetivo de seu empreendimento. Autores apontam que para esta gestão efetiva, além do contexto favorável para o negócio, como mercado, clientes e outros, faz-se necessário que o empreendedor possua as competências e as habilidades suficientes para que sua atuação seja efetiva no sucesso do empreendimento [31], [32], [30], [15].

Estudos sinalizavam ainda para produzir um contexto favorável para empreender é necessário predominar determinados grupos de fatores. São eles os fatores pessoais, os fatores sociológicos, os fatores organizacionais e de ambiente. Todavia, às habilidades de gestão são recorrentes para o planejar, o gerir e o atingir destes fatores [33]. Em outros turnos, estudos apontavam que o gestor deve concentrar-se na fixação de metas, na melhoria dos processos, na cooperação entre os operários, no desenvolver de seu pessoal e na premiação por bons resultados. Decorre que para estas ações é necessário possuir conhecimentos e habilidades de gestão efetiva [34]. Neste sentido, a cultura da inovação deve fortalecer o empreendedorismo, com o acréscimo de conhecimentos através da capacitação dos indivíduos gera valores sociais, económicos e sustentáveis, e assim promove sinergias e mudanças significativas e sistémicas na organização [35], observando que as

A inovação no Brasil é recente e ainda se busca entendimento e a prática desta ferramenta nas instituições, mas, em diversas literaturas estudadas até aqui foi possível obter informações relevantes sobre o resultado adquiridos da inovação nas empresas. Os especialistas apontam que o primeiro ganho foi para a economia e a sociedade de um país, este benefício já faz da inovação uma ferramenta indispensável a uma nação e empresa.

Existem outros benefícios mais específicos e voltados para a empresa conforme foi publicado no Manual de Oslo [24], que referia especificamente ao aumento das vendas, aumento da fatia de mercado, mudanças na produtividade e na eficiência, aumento do conhecimento a partir de inovações na empresa aumento na quantidade de conhecimentos que circulam através das redes de comunicação.

VI. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A tabela- 01 abaixo é resultado da aplicação do questionário 1, e apresenta um resumo do histórico de evolução da empresa investigada.

Tabela 1. Indicadores da empresa

INDICADORES	**Exercício de 2014**
Faturamento anual	R$1.440.000,00
Valor em reais (R$) estimado destinado à inovação, oriundo do faturamento anual	R$ 72.000,00
Nº de funcionário da empresa	10
Nº de funcionário que dedica para criar, desenvolver e implementar inovação	03
A empresa tem os processos formalizados para inovação?	Não

Fonte: elaborado pelos autores

A tabela aponta que a empresa investigada teve no facturamento do exercício 2014 o valor de R$ 1.440.000,00 e utilizou R$ 72.000,00 para investimento anual em inovação e este valor representa 5% (cinco por cento) da receita bruta anual da empresa. Além disso, a empresa tem 10 (dez) funcionários em seu quadro funcional e que apenas 3 (três) funcionários dedicam-se a criar, desenvolver e implementar inovação, mas os trabalhos desenvolvidos por eles não têm procedimentos formalizados, ou seja, há uma certa intenção e preocupação com relação a inovação no ambiente de negócio, mas não existe sistematização dos processos de inovação. Portanto, pressupõe-se que a inovação e o resultado positivo que vem ocorrendo na empresa sejam frutos do empirismo, comportamento empreendedor e habilidade do sócio gestor e colaboradores.

B. GRAU DE INOVAÇÃO DA EMPRESA

Através do questionário 2 foi possível conhecer o grau de inovação da empresa investigada e o resultado revelou que a empresa tem o grau de inovação de 2,5 pontos em uma escala de 0 a 5 pontos. A seguir abaixo Tabela 2 – Grau de inovação da empresa para melhor observação e entendimento:

Tabela 2. Grau de inovação da empresa

	Dimensões	**M**
A	Dimensão Oferta (itens 1 a 6)	4
B	Dimensão Plataforma (itens 7 e 8)	4
C	Dimensão Marca (itens 9 e 10)	4
D	Dimensão Clientes (itens 11 a 14)	3
E	Dimensão Soluções (itens 15 e 16)	3
F	Dimensão Relacionamento (itens 17 e 18)	1
G	Dimensão Agregação de Valor (itens 19 e 20)	3
H	Dimensão Processos (itens 21 a 26)	2
I	Dimensão Organização (itens 27 a 30)	4
J	Dimensão Cadeia de fornecimento (item 31)	3
K	Dimensão Presença (itens 32 e 33)	1
L	Dimensão Rede (item 34)	1
M	Dimensão Ambiência Inovadora (itens 35 a 42)	2
	Média das médias das 13 Dimensões	**2,5**

Fonte: elaborado pelos autores

A partir dos dados coletados na tabela acima se percebe que a empresa na sua totalidade ou no modo geral está com o grau de inovação mediana. Neste contexto, é importante referir que das 13 (treze) apenas 4 (quatro) dimensões de inovações (Oferta, Plataforma, Marca e Organização) tiveram pontuação a partir da escala 4 (quatro) e este resultado sinaliza que a empresa estudada inova mais nas dimensões de inovações citadas acima.

C. *PROCESSO DE INOVAÇÃO IMPLANTADO PELA EMPRESA*

A tabela 03 abaixo apresenta as dimensões em inovações em marketing da empresa investigada.

Tabela 3. Dimensão em inovação em marketing

	Dimensões	**M**
C	Dimensão Marca (itens 9 e 10)	4
D	Dimensão Clientes (itens 11 a 14)	3
G	Dimensão Agregação de Valor (itens 19 e 20)	3

Fonte: elaborado pelos autores

O processo de inovação implantado pela empresa foi identificado através da análise dos resultados da tabela 4 e se limitou a selecionar as dimensões de inovações voltadas à temática desta investigação, as quais são as seguintes: Dimensão "C": Marca, Dimensão "D": Cliente e Dimensão "G": agregação de valor.

A inovação na Dimensão "C" tem como indicador a Marca a qual representa a identidade visual da empresa que pode ser através de símbolos, slogan (palavras) ou formatos que tem como objetivo transmitir e comunicar o conceito de negócio, a qualidade e imagem dos produtos entre outros.

Churchill e Peter relatam que usar uma marca é a maneira de distinguir produtos na mente de compradores potenciais. Eles podem dedicar um esforço extra e gastar dinheiro adicional para comprar uma determinada marca [36]. Ademais, os autores alertam ainda que a importância da proteção da marca registrada para as empresas, pois a marca proporciona um componente do produto que o mercado concorrente não pode plagiar.

D. *SUGESTÕES DE MELHORIAS EM INOVAÇÃO*

Partido da análise dos dados mostrados anteriormente é possível elaborar algumas sugestões de melhoria para as dimensões com classificação menor (um ou dois pontos), que serão melhor visualizadas na tabela abaixo.

Tabela 4.Sugestão de melhoria para empresa investigada

	Dimensões	**Melhorias**
F	Dimensão Relacionamento	Estreitar relacionamento com cliente através da propaganda, atividade social, brindes em datas comemorativas entre outros.
H	Dimensão Processos	Formalização dos processos da empresa.
J	Dimensão Cadeia de Fornecimento	Diminuir o estoque de produto adotando a prática de compra sob demanda.
K	Dimensão Presença	Instalar novos pontos de vendas.
L	Dimensão Rede	Utilizar a internet e WhatsApp para divulgação de novos produtos e promoções.
M	Dimensão Ambiência Inovadora	Incentivar os funcionários a inovar.

Fonte: elaborado pelos autores

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa tem um ponto forte no item "manifestações aos clientes - resultado", pois a empresa lança mais de um novo produto, ou versão, nos últimos três anos, em consequência de informações sobre as necessidades dos clientes, no entanto, devem manter essa energia e atenção para colher as opiniões dos clientes e usuários de seus produtos (bens e serviços). Portanto, as empresas que conseguem traduzir essas revelações em resultados concretos (produtos ajustados ao gosto do cliente ou métodos melhores sem afetar os custos e tempo mais mantendo a qualidade) tem uma expressiva vantagem competitiva com relação ao mercado concorrente.

A última inovação eleita é a Dimensão "G" que tem como aspeto a Agregação de Valor que incide em adotar ações com objetivo de aumentar o elemento do valor criado e capturado pela empresa. A dimensão em inovação Agregação de Valor tem dois itens que estão incluídos no questionário, eles são: o uso dos recursos existentes e uso das oportunidades de interação. O primeiro item descreve que nos últimos três anos, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita usando os produtos e processos existentes, mas vale ressaltar que a empresa não faz isso rotineiramente ou sistematicamente. Uma estratégia perspicaz para estimular, promover e alavancar o negócio é abraçar novas maneiras de provocar receitas aproveitando os recursos, produtos e processos já viventes na empresa.

Quanto ao item uso de oportunidades de interação diz que nos últimos três anos, a empresa adotou algumas vezes nova forma de "vender" oportunidades de interação ou ação mútua com seus clientes. Poucas empresas utilizam as relações formadas com os clientes e fornecedores, além disso, esquecem que eles são um dos maiores ativos que pode ser transformado em rendimento, e, consequentemente, em aumento das vendas e facturamento, portanto, as empresas devem aproveitar estes relacionamentos para fortalecer e estreitar o vinculo com os clientes. No ambiente de negócio existem várias possibilidades de oferecer e vender oportunidade de interação com seus clientes e parceiros, por exemplo, divulgar propaganda de terceiros com a sua marca através de sacolas, uniformes entre outros. Desta forma, podemos apontar aqui a possibilidade de ampliar o universo da investigação e utilizar este método com outros estudos.

Foi possível ainda, partindo da análise dos dados, fundamentar com confiabilidade sugestões de melhorias em inovação nomeadamente, nas dimensões com classificação menor (um ou dois pontos).

Sendo conclusivo a presente investigação teve objetivo geral analisar o impacto que a inovação na área de marketing provoca nos resultados das vendas da empresa do comércio do setor retalhista e este estudo revelou que existe inovação na área de marketing segundo o resultado tabulado através dos questionários estruturados e respondidos pela sócia gestora. E através das análises dos dados chegou-se ao resultado que empresa tem o grau médio em inovação, além disso, na área de marketing, a empresa atua muito bem no que se refere à marca, ao relacionamento com os clientes e agregação de valor, talvez, esta seja uma das explicações do resultado (facturamento) alcançado.

Contudo, vale ressaltar que essas informações são apenas resultados da perceção e o entendimento com relação a gestão da empresa, pois, acredita-se que através dos seus procedimentos adotados tem conquistado resultados positivos.

Todavia, estes dados são relevantes, pois ao melhor perceber dos contextos organizacionais de micro empresas é

relevante em razão do nosso momento histórico, pois as situações organizacionais da competitividade e dos fatores sociais/económicos criam um ambiente de negócios complexo para a atuação e perenidade da pequena empresa, fato este que produz contextos de mudanças organizacionais de difícil compreensão e de complicada gestão [14]. Deste modo, conclui-se que, ainda levando em consideração as limitações da investigação, é possível comprovar a prática dos procedimentos da empresa, com um impacto da inovação em marketing nas vendas da empresa, favorecendo ampliar as analises na forma de investigações.

Esta investigação buscou contribuir para o processo de empreender, no sentido de promover a melhoria do processo e consequentemente melhorar o desempenho das organizações, por meio do melhor entendimento das relações dos gestores com as necessidades de formação e conhecimentos na prática efetiva de gestão. Este melhor perceber das racionalidades dos micros empresários com vistas a promoção de conhecimentos e de formação para o alto desempenho passa ser uma das maiores implicações desta investigação e que trará contribuições significativas se for ampliada corretamente.

Estavam previstas limitações, pois a análise não poderá avaliar a implementação e os resultados dos negócios, no que tange a eficiência e a eficácia dos métodos utilizados, devido à possível ausência de indicadores dos modelos anteriores e de tempo hábil para avaliar o desempenho dos micros empresários participantes, facto que pode ser mais uma oportunidade de investigações futuras.

VIII. Referencia Bibliograficas

1. Trías de Bes, F. and P. Kotler, *A bíblia da inovação*. 2011, São Paulo: Leya.
2. Hashimoto, M.E., *O empreendedor na prática: aumentando a competitividade através do intraempreendedor*. Vol. 3ª. edição. 2013, São Paulo: Saraiva.
3. Drucker, P., *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. 2011, São Paulo: Cengage Learning.
4. Carvalho, M.M.d., *Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento*. 2009, São Paulo: Atlas.
5. Stoner, J.A.F., *Administração*. 1999, São Paulo: Livros Tecnica e Cientifica LTDA.
6. Indústria, C.E.-D.-G.d.E.e.d., *Educação para o empreendedorismo - Guia para educadores*, D.-G.d.E.e.d.I.U.E. 2020, Editor. 2014, Comissão Europeia: Bruxelas, BÉLGICA.
7. Teixeira, C., *Educação para o Empreendedorismo - Um estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo*, in *Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e à Faculdade de Economia*. 2012, Universidade de Coimbra: Coimbra. p. 194.
8. Morgado, S.S.P., *A educação para o empreendedorismo em contexto prisionall: Competências, Processos e Desafios*, in *Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra* 2012, Universidade de Coimbra Coimbra. p. 166.
9. Ferreira, A.S.A., *Educação para o Empreendedorismo: o papel da Escola de Viticultura e Enologia da Bairrada na promoção do empreendedorismo na região*, in *Faculdade de Economia da Universidade do Porto*. 2013: Porto.
10. Comissão Européia, D.-G.d.I.e.D.C., *Promoção do Empreendedorismo na Escola*, M.d.E.D.-G.d.I.e.D. Curricular, Editor. 2007, Ministério da Educação/Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular: Lisboa.
11. Raposo, M.L.B., *Inovação e educação : ensino do empreendedorismo : livro de actas do IX Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial / coord. Mário Lino Barata Raposo*. 2007.
12. Katz, R.L., *Skills of an effective administrator*. 2009, Boston: Harvard Business Press.
13. Minayo, M.C.d.S., *O desafio do conhecimento : Pesquisa qualitatitva em Saúde*, ed. H. Editora. 2004, São Paulo, São Paulo, Brasil: HUCITEC Editora.
14. Carvalho, F.E.L., J.H.C. Saraiva, and S.L.d.L. Pahins, *Conhecimento, prática de gestão e formação no microempreendedorismo: Um estudo sobre a percepção do microempresário*, in *Conferencia Ibérica de Empreendedorismo 2015*, Empreed, Editor. 2015.
15. Gerber, M.E., *Empreender fazendo a diferença. .* 2004, São Paulo: Editora Fundamento Educacional.
16. Joshi, M., *Administration Skills*. 2012, New York: Manmohan Joshi & Ventus Publishing ApS.
17. Jiménez, A.C., *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?*, R.y.a.d. investigaciones, Editor. 2012, CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.: Cuba, Havana. p. 1-35.
18. Katz, R., *Skills of an Effective Administrator - FROM THE SEPTEMBER 1974 ISSUE*. Havard Businnes Review, 2014: p. 1-32.
19. Northouse, P.G., *Skills Approach*, in *Leadership theory and practice*. 2012, SAGE Publications: London.
20. Sebrae, S.B.d.A.à.M.e.P.E.B., *Gestão para Inovação: Inovar para competir: manual do participante*. 2009, Brasília: Sebrae.
21. Sebrae, S.B.d.A.à.M.e.P.E.B., *Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação*. 2010, Curitiba: Ceolin.
22. Minayo, M.C.d.S., *O desafio do conheciemnto : Pesquisa qualitatitva em Saúde*, ed. H. Editora. 2004, São Paulo, São Paulo, Brasil: HUCITEC Editora.

23. Gil, A.C., *Como Elaborar Projectos De Pesquisa*. 2009, São Paulo, São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
24. OCDE , O.f.E.C.-o.a.D., *Manual de Oslo*. 2005, São Paulo: FINEP.
25. Slack, N., S. Chambers, and R. Johnston, *Administração da Produção*. 1997, São Paulo: Atlas.
26. Shepard, H.A., *Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations.* The Journal of Business, 1967. **40**(5): p. 470-477.
27. Garcia, R. and R. Calantone, *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review.* Journal of Product Innovation Management, 2002. **19**(2): p. 110-132.
28. Nobrega, C. and A.R. Lima, *Inovatrix*. 2010, Rio de Janeiro: Agir.
29. Kaufmann, L., *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000.* . 2000, São Paulo: McGraw-Hill.
30. Filion, L.J., *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios.* . Revista de Administração de empresas 1999. **34**: p. 05-28.
31. Dornelas, J.C.A., *Empreendedorismo*. Empreendedorismo, ed. Elsevier. 2008, São Paulo: Elsevier. 7-32.
32. Filion, L.J., *Empreendedorismo e Gerenciamento, processos distintos, porém complementares.* RAE-Revista de Administração de Empresas, 2003. **7**(3): p. 2-7.
33. Moore, C.F., *Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model.* Academy of Management Best Papers Proceedings, , 1986. **8**(1): p. 66-70.
34. Blanchet, A. and N. Mayer, *L'entretien dans les sciences sociales.* In: Revue française de sociologie, 1987. **28**(1): p. 160-164.
35. Solymossy, E., *Balancing Entrepreneurial Education - Person, Pedagogy and Policy - Challenges in Constructing a Program.* ICELM-3 International Conference On Economics, Law And Management Tîrgu -Mureş ROMANIA, 2008. **4**(7).
36. Churchill, G.A.J. and P.J. Peter, *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Inovação na indústria da Cosmética: estudo de caso da Oriflame

Sara Erbert
APNOR/Politécnico do Porto, ISCAP
Porto, Portugal
sara_erbert_@hotmail.com

Orlando Lima Rua
Politécnico do Porto, ISCAP/CEOS.PP
APNOR/UNIAG
Porto, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

***Resumo*—O objetivo fundamental do presente estudo consiste em analisar a inovação na indústria da cosmética, nas suas várias dimensões.**
Para o efeito, utilizamos uma abordagem qualitativa recorrendo ao método de estudo de caso, realizando o estudo de caso único da empresa Oriflame.
No valor agregado da produção, enquadrou-se a importância da inovação na utilização eficiente do capital enquanto fator intrínseco à estratégia empresarial. Também, e em virtude da intangibilidade das atividades de inovação e da assimetria de informações entre agentes que provocam incertezas entre investidores privados e públicos, assinalou-se com este trabalho a importância do "autofinanciamento", como incentivo à inovação em contexto empresarial. A evidência empírica influenciou o potencial de exploração e inferência de conhecimentos para compreensão e análise de contextos similares, procurando realçar a conexão de significados entre a realidade pesquisada e os dados recolhidos.
Deste estudo, foi possível concluir o seguinte: (1) a inovação de produtos tem subjacente estratégias de internalização, para melhor controlar a cadeia de valor e assim fortalecer a diferenciação da marca, sendo promovida de uma forma contínua e respeitando a sustentabilidade ambiental; (2) o foco da inovação de processo reside na logística, permitindo a estandardização de processos, redução de custos e postos de venda de proximidade, potenciando o aumento da satisfação dos clientes; (3) a inovação de mercado, parte dos centros de operações onde a partir dos quais se promove a diversificação de mercados, ahustando a oferta de produtos aos mercados atuais e a desenvolver; (4) A inovação organizacional está fortemente associada à distribuição, destacando o facto da empresa passar a contar recentemente com um Centro Logístico da Europa Ocidental; por outro lado, destaca-se, neste domínio a tendência para o estabelecimento de parcerias, outsourcing e subcontratação; (5) inovação de *marketing*, o principal foco é a orientação total para o cliente, através do fomento de uma maior proximidade com o consumidor, bem como do aumento da quota de mercado através da melhoria contínua na qualidade de oferta com o objetivo de alcançar novos consumidores.
A principal limitação reside no facto de tratar-se de um estudo de caso único, em que a generalização dos resultados deve cingir-se exclusivamente à empresa estudada.

Palavras-chave: *inovação, indústria da cósmética, metodologia qualitativa, estudo de caso.*

I. INTRODUÇÃO

A inovação surge do decorrente e inevitável aparecimento de novos concorrentes, do aumento da oferta e da, cada vez maior, exigência por parte dos consumidores [6]. Esstes fatores surgem um pouco por todo o lado, atravessando e pressionando a sociedade neste início do século XXI. O futuro desta depende assim do ritmo de inovação que se consegue imprimir, do conhecimento que se incorpora e dos resultados que se obtêm.

A importância da inovação para a indústria da cosmética decorre da necessidade de definição estratégica considerando os ambientes externo (geral e competitivo) e interno, designadamente com os fatores associados aos clientes, numa indústria caraterizada pela forte competitividade internacional. [20], referem que a criação de vantagem competitiva surge como consequência do foco no processo de desenvolvimento de produtos que tenta fidelizar consumidores cada vez mais sofisticados, provenientes da fragmentação dos mercados e da evolução tecnológica.

Este trabalho tem por base a concretização de um estudo de caso único, realizado com recurso à metodologia qualitativa, com vista a aprofundar a compreensão de uma empresa pertencente à indústria da cosmética - Oriflame. Assim, procurou-se explorar significados e fomentar o alargamento de compreensões pela utilização de perspetivas predominantemente interpretativas e construtivistas.

Analisaram-se estudos sobre a diferença entre invenção e inovação, como forma de aferir a importância de traduzir uma ideia de um novo produto ou processo, numa tentativa de comercializar essa ideia. Na verdade, o ciclo da inovação só se completa quando chega ao mercado e é valorizada pelos consumidores. Assim, boas ideias, que não são económica ou tecnicamente viáveis de serem desenvolvidas, ou produtos que os consumidores não estejam interessados em adquirir, não constituem inovações [10] [13].

O enquadramento teórico relativo ao conceito e evolução de inovação é discutido em obras tão diversas como as de [33] [21] [39] [12] [27] [11] [40] [36] [7] [31] [9] [38] [41], entre outras.

Estudos sobre os vários tipos de inovação (e.g. inovação administrativa vs. inovação técnica, inovação radical vs. inovação incremental, inovação de produto vs. inovação de processo) ajudaram a alicerçar o presente trabalho de investigação [8] [15] [37] [23] [18] [3] [25]. Analogamente pesquisamos trabalhos com referência à relevância da contribuição da inovação para o crescimento económico, enquanto centro das atenções assumindo-se como uma peça fundamental para o crescimento e desenvolvimento da atividade económica [7], em que as inovações atuam de forma sinérgica, potenciando economias, criação de valor agregado, promovendo técnicas e padrões de desenvolvimento empresarial, cujo estudo justifica o trabalho desenvolvido nesta dissertação.

Assim, o objetivo fundamental deste estudo consiste em analisar inovação na indústria da cosmética, nas suas várias dimensões. Como objetivos específicos pretendemos analisar as interações entre estratégias de gestão e modelos explicativos do segmento em estudo, tendo por base o estudo de caso da empresa Oriflame.
Desta forma, é expetável que este trabalho constitua um ponto de partida para uma nova abordagem sobre a temática da inovação, consubstanciando-se como um contributo válido para a compreensão da sua relevância para organizações da indústria da cosmética.

II. Revisão da Literatura

A) Inovação: conceito e evolução

A partir da definição shumpeteriana da inovação surgem novas perspetivas polissémicas daquele conceito, nomeadamente pelo aparecimento de classificações e distinções diversas, como "inovações incrementais", "inovações radicais", "novos sistemas tecnológicos" e "tecnologias de propósito geral", tal como proposto pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [24, p.3]. Desta conceptualização ressalta a importância do não tratamento da inovação como um evento único e isolado. A ênfase inicialmente atribuída ao ato inovador isolado, realizado pelo inventor individual ou pela grande empresa deslocou-se para a noção de inovação como processo de contínuo desenvolvimento. Esta conceção neo-schumpeteriana, considera que a inovação não termina num produto ou processo acabado, mas, concebe as diferenciações competitivas alcançadas como uma trajetória mais significativa cujos resultados se constituem apenas como subprodutos, que no sector em estudo se consubstanciam num investimento constante de desenvolvimento de novos produtos capazes de atender à grande diversidade de consumidores, numa busca contínua por melhoria da qualidade, fortalecimento e consolidação das marcas no mercado [20].

Ainda nesta linha de pensamento, o Manual de Oslo [25] refere que uma inovação é a implementação de um novo ou aprimorado (de forma significativa) produto (bem ou serviço), ou processo, um novo método mercadológico, ou uma nova prática organizacional interna, organização de local de trabalho ou relações externas.

Na literatura mais contemporânea, para [13], Schumpeter desenha ainda, um modelo que se pode retratar como um "mix" de algumas investigações de Marx que pretendem explorar a "performance" económica da inovação. Esta investigação Marx-Schumpeter tem como objetivo explicar as alterações económicas a longo-prazo, aquilo a que Schumpeter chama de "desenvolvimento", e parte de dois pressupostos:

- A competitividade tecnológica é a maior forma de competição num regime capitalista (e as empresas que não respondam a estas exigências dificilmente encontrarão sucesso);
- As inovações são "novas combinações" de conhecimento existente e de recursos que abrem possibilidades para novas oportunidades de negócio, bem como para inovações futuras. Este caminho desenha o cenário de mudança contínua.

Outro dado importante a reter sobre a inovação é a tendência para gerar "clusters" de inovação em determinadas indústrias ou setores, que consequentemente crescem de forma mais rápida implicando alterações de estruturas na produção e na procura e, eventualmente, alterações nas estruturas organizacionais [13].

Numa realidade mais contemporânea, [31], de um ponto de vista macroeconómico, alega que a inovação está diretamente relacionada com novidades para o mercado, para a indústria e até para o Mundo. Por outro lado, numa perspectiva microeconómica, defende que a inovação está direcionada apenas para a empresa e para o consumidor.

Já para [38], e mantendo uma visão atual, "a inovação é a gestão de todas as atividades que envolvem o processo de geração de ideias, desenvolvimento tecnológico, produção e marketing de um novo (ou melhorado produto ou processo de produção ou equipamento).".

Em suma, embora exista alguma diversidade nas concetualizações apresentadas, existem também vários aspetos em comum. No cerne da inovação está a sua comercialização. Este conceito implica a existência de um processo de aprendizagem que ocorre entre uma investigação científica e o mercado, através do qual as organizações utilizam as bases de conhecimento para desenvolver produtos com as caraterísticas de que o mercado necessita. De forma sucinta, a inovação é a forma de responder às necessidades do mercado - a inovação está relacionada com a adoção de uma novidade pelo mercado. Fica claro, também pelas definições anteriormente expostas, que a ideia e as invenções precedem a inovação e que a efetiva realização da inovação requer a sua adoção pelo mercado.

Por fim, as inovações podem ocorrer tanto em produtos e serviços, como em processos ou em mercados. Isto é, a entrada em novos mercados de negócio, tecnológicos e geográficos podem ser considerados inovações das empresas.

Conclui-se então que a inovação é fundamental à capacidade competitiva das empresas. No entanto, quer investigadores quer os executivos mantêm algumas dúvidas sobre quais os fatores ou mecanismos para que a empresa consiga uma vantagem pelas suas inovações.

Assim sendo, a necessidade de adequação entre os modelos de gestão, a estratégia e os paradigmas base relacionados com a problemática da inovação e respetiva difusão, justificam uma estruturação dos modelos teóricos mais relevantes, cuja exploração legitima a definição de diretrizes para o desenvolvimento do estudo de caso apresentado no capítulo seguinte.

B) Inovação: evolução da indústria da cosmética

Desde os tempos em que o homem fazia pinturas no seu próprio corpo que existe cosmética. Esta decoração do corpo era sobretudo utilizada nos rituais tribais e como pintura de guerra. No entanto, o primeiro povo que desenvolveu o uso de cosméticos foi o egípcio, utilizando o verde de malaquita como sombra de olhos e rouge e henna para coloração do cabelo [1].

No século XIX, a beleza era algo privado e as mulheres realizavam os seus rituais de beleza em casa, contudo, foi neste século que a indústria se começou a desenvolver, quando os empreendedores da área da beleza começaram a utilizar os últimos avanços científicos para produzir os seus próprios produtos em fábricas. No século XX, tornou-se um assunto essencial, com consequências na autoestima, o que conduziu à criação de uma enorme indústria que teve um papel importante na economia mundial [2].

Os modelos de inovação na indústria em análise têm evoluído ao longo dos tempos, procurando adaptar-se a novos desafios [4]. O maior feito da indústria deu-se aquando da democratização do mercado. Os

empreendedores desta área desenvolveram, além de produtos inovadores, a imagem das marcas e canais de distribuição adequados à venda dos seus produtos. As empresas Americanas e Europeias desta área apostaram na expansão geográfica.

No final da II Guerra Mundial, a indústria da cosmética passou por diversas alterações. No que diz respeito às empresas familiares, muitas foram vendidas porque os seus proprietários e criadores não dispunham de meios para desenvolver as marcas, sendo adquiridas por empresas maiores que procuravam diversificar a sua posição. Empresas como a Estée Lauder, a L'Oréal e a Beiersdorf conseguiram manter-se, pelo menos parcialmente, nas mãos das famílias que as haviam fundado, tornando-se líderes na indústria e adquirindo outras empresas. Em alguns casos, como é exemplo a Estée Lauder é proprietária da Clinique, Origins e Mac, enquanto a L'Oréal detém a Lancôme, Helena Rubinstein e Maybelline, entre outras. Juntaram-se-lhes *players* da indústria de higiene de grande consumo como a Procter&Gamble e a Unilever que começaram a adquirir nos anos 80 empresas que operavam nesta indústria. Outras grandes empresas presentes neste mercado são a Shiseido, Johnson & Johnson, Clarins, Coty-Lancaster.

Já no final do século XX, e com toda a inovação realizadas a nível científico, os cosméticos já não são vistos apenas como produtos de embelezamento, mas também de tratamento (e.g., anti-envelhecimento, anti-manchas). Nesse sentido, os imperativos da sociedade e a manutenção de vantagens competitivas, que possibilitem alcançar e sustentar um desempenho superior em relação aos concorrentes, impulsionou as empresas no encalço da inovação [5]. O sector particular de cosméticos é caraterizado pelo seu dinamismo, que ocorre enquanto garantia de fidelização de consumidores. O ritmo de lançamento de novos produtos é bastante acelerado numa procura contínua por inovação e melhoria da qualidade, utilizadas para consolidação e fortalecimento das marcas no mercado [20]. Essa inovação ocorre não apenas nos cosméticos desenvolvidos, mas também pelo investimento em produtos de suporte aos lançamentos, nomeadamente na comunicação, divulgação e *design* de embalagens. Estamos perante uma indústria onde o desenvolvimento de novos produtos decorre da necessidade de atender à diversidade e exigência dos consumidores.

Com a crescente globalização da economia, a indústria evolui no sentido da criação de *hubs* de I&D distribuídos, para assim responder à necessidade de adaptação dos consumidores locais. Para este fenómeno concorre igualmente o estabelecimento de parcerias com terceiros, que permitem somar competências, diminuir riscos e partilhar custos, promovendo a especialização e o incremento do conhecimento [14].

III. METODOLOGIA

A metodologia qualitativa tem sido subvalorizada em detrimento de outras técnicas, maioritariamente por desconhecimento da sua utilização quer por técnicos, quer por gestores. [42] recomenda que se aprofunde o conhecimento desta metodologia e a sua adequação às pesquisas, assim como as possibilidades e limitações que a mesma acarreta. Contudo, apesar do uso escasso desta metodologia verifica-se que esta tem sido cada vez mais aceite pela comunidade como uma ferramenta de gestão [22].

Para [22] [28] [29] [30] [19] a metodologia qualitativa assenta em sete pressupostos: (1) O objetivo é a captação e reconstrução do significado dos dados; (2) A abordagem é basicamente conceptual e metafórica, contrapondo os números, algoritmos e fórmulas estatísticas; (3) A recolha de informação é flexível e desestruturada. A ferramenta mais utilizada é a entrevista em profundidade, ao contrário de questionários massivos e estandardizados utilizados nos métodos quantitativos; (4) O seu procedimento é um processo mais indutivo que dedutivo, sendo que o ponto de partida não é uma teoria nem hipóteses perfeitamente elaboradas e precisas; (5) Necessita de uma análise agregada dos dados; (6) O rumo da investigação não é individualista e generalizadora, uma vez que defende a importância da compreensão integral dos fenómenos e não a análise isolada dos mesmos; (7) Foca-se nas relações dentro de um todo ou de uma cultura.

[26] vem consolidar a ideia de que o objetivo de um estudo de caso é o de analisar e compreender a situação em si, visando conhecer a fundo o como e o porquê. Para tal é necessário explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar a referida situação [17].

A investigação qualitativa é assim holística, contextual, indutiva ou dialética, plural ou relativa e misturada com o corpo da investigação [16].

[42], aponta aplicações básicas no estudo de caso de investigações empíricas, passando algumas delas pela explicação das interrelações causais que dão origem à vida real, demasiado complexas para estudos estatísticos ou experimentais, e pela descrição do ambiente onde o trabalho empírico se efetua e explorações de situações que podem ter resultados múltiplos.

CONCLUSÃO

O objetivo fundamental deste estudo consistiu em analisar a inovação na indústria da cosmética, nas suas várias dimensões, recorrendo-se para esse efeito a uma abordagem qualitativa, baseada no método do estudo de caso.

Percebemos ao longo desta investigação que no romper do século XXI é imperativo que as empresas vençam a concorrência através da inovação, pois esta é a forma de responder às necessidades do mercado. A Oriflame baseou-se precisamente nesta emergência, apostando na inovação e desenvolvimento, com vista a manter-se como líder de mercado no que respeita à venda direta.

A evidência empríca apresentada e analisada permite concluir que a empresa reforçou as suas dimensões da inovação. Ao nível da *inovação do produto*, o ano de 2014 é apontado como aquele em que esta acentuou o seu investimento em produtos, não descurando a sua matriz identitária de sustentabilidade ambiental. No que respeita à *inovação de processo*, destaca-se a abertura de lojas de proximidade que possibilitaram o desenvolvimento da marca junto dos clientes, tendo ainda sido reorganizada a componente logística. No que concerne à *inovação organizacional*, destaca-se o investimento no Centro Logístico da Europa Ocidental, o qual permitiu a melhoria do planeamento, implementação e controlo de estratégias, por via de uma distribuição mais eficiente, flexível e dinâmica, aumentando a capacidade de resposta face à especificidade da procura.

Perante as inovações referidas, a Oriflame promove assim a interação entre estratégias de gestão e modelos explicativos do segmento estudado (objetivos específicos da investigação) já que:

- Faz investimentos em aquisição de maquinaria avançada, equipamento, *hardware* e *software* específico, para produzir bens ou serviços ou implementar processos novos ou, significativamente melhorados, de forma continuada, ajustados aos resultados financeiros e à duração dos ciclos de inovação dos produtos que comercializa.

- Promove melhorias e atualizações do catálogo do seu portefólio de produtos, ajustando-se assim às mudanças da envolvente e do gosto dos consumidores, sendo este uma ferramenta primordial de vendas. Por outro lado, a renovação do *website* é uma prioridade, já que este canaliza mais de 90% das encomendas, com o principal objetivo de assegurar uma maior proximidade dos consumidores,

para assim aumentae a quota de mercado e o alcance de novos consumidores.

- A I&D é financiada capitais próprios, ou seja, estas atividades são asseguradas através de autofinanciamento.
- Recorre aos setores de vendas, pesquisa de mercado, planeamento, I&D, compras e análise de produtos concorrentes para obtenção de dados fulcrais (fontes de informação internas). As fontes de mercado consistem na Euromonitor e na Millward Brown, advindo estas do *feedback* que obtém do trabalho junto dos consumidores, bem como do retorno de opiniões das participações em feiras e exposições.

As questões formuladas neste estudo são fundamentadas pela revisão da literatura efetuada, tendo-se revelado adequado o contexto onde foram estudadas, e foram suportadas pela evidência empírica recolhida. Além disso, considera-se que apesar dos resultados e conclusões deste estudo não puderem ser generalizados à indústria da cosmética, mas somente à Oriflame, encontramos práticas de inovação (produto, organizacionais, de *marketing* ou outras) convergentes com outras empresas da indústria, podendo estas promover a melhoria do posicionamento estratégico das empresas.

A principal limitação advém, desde logo, do facto de tratar-se de um estudo de caso único. Razão pela qual a generalização de resultados deve cingir-se exclusivamente ao "perímetro" da empresa estudada. Uma outra limitação consubstancia-se no facto de somente terem sido entrevistados colaboradores de Portugal Continental e Arquipélagos.

No futuro será pertinente comparar os resultados obtidos com os da sede (Dublin) e com os de outros países, para assim se analisar de forma holística como se processa a inovação no grupo. Será igualmente recomendável realizar um estudo de casos múltiplos, comparando a empresa estudada com outras empresas da indústria da cosmética.

REFERÊNCIAS

[1] ABDI (2009). Estudo Prospectivo-Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. *Série de Cadernos da Indústria*, Volume XIII, Brasília.

[2] Azoulay, E. (2009). *100.000 Years of Beauty*. Editions Babylone

[3] Barbieri, J. C. (2004). *Gestão ambiental empresarial*. São Paulo: Saraiva.

[4] Capanema, L. X. D. L., Velasco, L. O. M. D., Palmeira Filho, P. L., & Noguti, M. B. (2007). Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, *25*, 131-155.

[5] Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. D. (1999). Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. *Encontro Anual da ANPAD, 23*, Foz do Iguaçu: ANPAD.

[6] Carvalho, M. M., & Abechini Jr. R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3.ed. São Paulo: Atlas.

[7] Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review, 26*(1), 30-61.

[8] Churchil, N., & Muzyka, D. (1996). Defining and conceptualizing entrepreneurship: a process aproach. In: Marketing/Entrepreneurship Interface. Chicago.

[9] Clarysse, B.; Tartari, V. & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. Research Policy, *40*(8), 1089-1093.

[10] Cohen, W. M., & D. A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152.

[11] Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation, *Journal of Economic Literature, 26*, 1120-1171.

[12] Drucker, P.F. (1985). *The Practice of Innovation*, Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles, Harper & Row, New York, 19-33.

[13] Fagerberg, J. (2004). *Innovation: A guide to the literature*. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Orgs.) The Oxford handbook of innovation. Oxford University Press.

[14] Fernhaber, S. A., Gilbert, B. A., & McDougall, P. P. (2008). International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. *Journal of International Business Studies, 39*(2), 267-290.

[15] Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Londres, Pinter Publishers.

[16] Fidel, R. (1993). Qualitative methods in information retrieval research, *Library and Information Scienc Research*, *15*, 219-247.

[17] Gomez, G., Flores, J., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la*

[18] GPEARI (2010). *Sumários Estatísticos CIS 2008 - Inquérito Comunitário à Inovação.* Lisboa: Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais.

[19] Janesick, V. J. (1994). *The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning*, In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.): Handbook of Qualitative Research Sage Publications, Thousands

[20] Maracanã, A., & De Souza, C. G. (2006). Inovação na Indústria de Cosméticos – Casos de Empresas do Setor. *Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, Setembro de 2006, 6, 66-6.81

[21] Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). Successful industrial innovation: A study of factors underlying the innovation in selected firms, Paper No. NSF 69-17, National Science Foundation, Washington, DC.

[22] Melo, L. R. F. (2011). *Construção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização: estudo do caso da EFACEC*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal.

[23] O'Connor, G. C., & De Martino, R. (2006). Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms. *Journal of Product Innovation Management, 23*, 475-497.

[24] OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) (1990). Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre a Inovação (3ª edição), Paris: FINEP.

[25] OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) (2005). *Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, OECD – tradução FINEP, Brasília.

[26] Ponte, J. P. (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Retirado em 07/12/2015 de http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf

[27] Quinn, J. B. (1986). Managing innovation: controlled chaos. Harvard Business Review, May – June.

[28] Rua, O.L. (2013a). The Importance of Qualitative Methodology in Management Empirical Research. *3rd International Network of Business Management Journals Conference*, ISEG, Technical University of Lisbon, Lisbon, June.

[29] Rua, O. L. (2013b). Preparatory and Field Work Phases in the Qualitative Empirical Research Process in Management: The Case Studies Approach. *3rd International Network of Business Management Journals Conference*, ISEG, Technical University of Lisbon, Lisbon, June.

[30] Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilboa: Universidad de Deusto.

[31] Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação* (2ª Edição). Lisboa: Escolar.

[32] Schumpeter, J. A. (1911). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Trans. Markus C. Becker and Thorbjorn Knudsen. *American Journal of Economics and Sociology, 61*(2), 406–437.

[33] Schumpeter, J. A. (1934). The theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

[34] Schumpeter, J. A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. London: McGraw-Hill.

[35] Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico* (2.ª ed.), São Paulo: Nova Cultural.

[36] Teece, D.J; Jorde, T.M. (1990). Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust, Journal of Economic Perspectives. Volume 4, Nº 3, pp 75-96.

[37] Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (1997). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester, UK: John Wiley and Sons.

[38] Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development* (5th Ed), Essex: Prentice Hall.

[39] Utterback, J.M. (1971). The process of technological innovation within the firm, *Academy of Management Journal*, *14*, 75-88.

[40] Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Ballinger/Harper & Row.

[41] Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I.K., Luena, B., & Russo, B. (2013). *Design thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV.

[42] Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*, SAGE Publications, Applied Social Research Methods Series (2nd ed.), Thousand Oaks.

ALUNOS EMPREENDEDORES? UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DE ALUNOS DE GRADUAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

Italo Fernando Minello
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
minelloif@gmail.com

Cristiane Krüger
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
Cris.kruger@hotmail.com

Vania de Fátima Barros Estivalete
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
vaniaestivalete@ufsm.br

Rafaela Escobar Bürger
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
rafaelaeb@hotmail.com

Abstract— **O objetivo deste estudo consiste em analisar as características comportamentais empreendedoras (CCE's) presentes em alunos de graduação da Universidade Federal de Santa Maria, campus de Frederico Westphalen (UFSM-FW). De forma específica pretende-se verificar o perfil dos discentes e identificar e comparar as características empreendedoras de acordo com o curso de graduação desses indivíduos. A presente pesquisa classifica-se como quantitativa, do tipo descritiva. Para mensurar as características comportamentais utilizou-se o instrumento de Mansfield et al. (1987) em uma amostra de 597 alunos dos cursos de: Agronomia, Engenharia sanitária e ambiental, Engenharia florestal, Jornalismo, Relações públicas e Sistemas de informação. Como forma de análise dos dados, utilizou-se testes estatísticos, como estatística descritiva, alfa de Cronbach, análise fatorial e comparativo de médias. Quanto aos resultados, verificou-se que os alunos possuem as dez características comportamentais empreendedoras, no entanto, as mesmas podem ser aprimoradas. Correr riscos calculados foi a característica mais baixa e Estabelecimento de metas a mais alta. O curso que obteve as menores pontuações foi Agronomia e com maiores pontuações foi Engenharia Florestal. Dentre as dimensões, Planejamento obteve pontuação superior em todos os cursos pesquisados. Dos respondentes, 76% nunca cursaram quaisquer disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, nesse sentido, com o objetivo de estimular e desenvolver o comportamento empreendedor dos alunos, sugere-se a inserção de práticas, projetos e disciplinas que contemplem questões relacionadas ao empreendedorismo.**

Palavras-chave: Empreendedorismo; comportamento empreendedor; características comportamentais empreendedoras; alunos de graduação.

I. INTRODUÇÃO

Continuamente evidencia-se a necessidade de incentivar empreendedores para que estes impactem no desenvolvimento da economia, gerando novas ideias e as transformando em empreendimentos de sucesso [1]. Nesse sentido, existe uma dependência cada vez maior da capacidade de ativos intelectuais para gerar soluções que visem o desenvolvimento econômico e social [2]. Mesmo em outras épocas, resgatando-se Schumpeter (1985) [3], os empreendedores já assumiam papel relevante nestas frentes, por se caracterizarem como detentores de habilidades capazes de impulsionar tal processo de desenvolvimento.

Estes indivíduos empreendedores, na visão de McClelland (1972) [4], possuem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante da necessidade de realização, o que os encoraja a buscar objetivos que envolvem atividades desafiadoras, porém com riscos calculados. Tais características podem ser aperfeiçoadas, mediante processos de aprendizagem [5]; [6]; [7]. Nesse processo de aprendizagem, desponta a universidade, com o papel de desenvolver os alunos.

Nesse sentido, o ensino em cursos de graduação deve oportunizar conhecimentos que ampliem a formação superior básica. Devem, ainda, estar em sintonia com as demandas da sociedade, assim como com a geração de conhecimentos na área de empreendedorismo, por meio de pesquisa científica. Desta forma, poderá haver contribuição mais efetiva para a qualidade de vida das pessoas, minimizando as desigualdades sociais, e oportunizando a geração de emprego e renda [8].

Sob esse enfoque, Garcia et al. (2012) [9] defende que uns dos principais instrumentos que contribuem para o desenvolvimento econômico e tecnológico dos países são os empreendedores acadêmicos, ou seja, empreendedores que ainda estão inseridos em instituições de ensino superior. Isso ocorre devido à possibilidade desses alunos criarem organizações estruturadas a partir de conhecimentos científicos e tecnológicos. Desse modo, tais empresas possuem maiores chances de estabelecer atividades inovadoras, contribuindo assim, para a sociedade. Nesta mesma linha de pensamento, a Comissão Europeia (2007) [10] reforça a relevância de programas de formação empreendedora identificando países como Espanha, Irlanda, Chipre, Polônia e Reino Unido que contemplam o empreendedorismo nos currículos de ensino básico. Somado a isso, destaca-se que a referida Comissão, em 2012 [11], estabeleceu diretrizes estratégicas para o avanço do perfil empreendedor através da educação como uma das principais ações para a promoção da atividade empreendedora no referido bloco [11].

Outro ponto a ser destacado em relação ao ensino do empreendedorismo, diz respeito ao seu objetivo, que consiste tanto em repensar um negócio já existente, quanto estruturar um novo negócio, incentivando o comportamento empreendedor [12] e preparando o aluno para ingressar no mercado de trabalho.

Este último, dificultado em decorrência da crise socioeconômica, passou a ser um desafio para jovens graduados. Tal fato ocorre, uma vez que as empresas não conseguem mais absorver estes profissionais. A partir dessa perspectiva, insere-se a universidade com o papel de estimular o comportamento empreendedor dos seus alunos, para que estes busquem outras alternativas para se inserir no mercado de trabalho e também estejam mais capacitados [13]. Isso se justifica, uma vez que Minello (2010) [14] afirma que é a partir do nível de habilidades que os alunos apresentam maior propensão de apresentar características empreendedoras, podendo estas ser moldadas e estimuladas.

Considerando que muitas características do comportamento empreendedor se fazem presente em muitos indivíduos, surge a premência de levantar quais as características desse comportamento já se apresentam nos traços de personalidade dos alunos de graduação da UFSM e quais delas devem ser melhor trabalhadas pela referida instituição.

A partir disso, aponta-se que o objetivo deste estudo consiste em analisar as características comportamentais empreendedoras (CCE's) presentes em discentes da Universidade Federal de Santa Maria, campus de Frederico Westphalen (UFSM-FW). De forma específica pretende-se verificar o perfil dos discentes, identificar e comparar as características empreendedoras de acordo com o curso de graduação desses discentes.

II. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCE'S)

O empreendedor não é um ator social estático no que se refere ao seu comportamento, mas, um indivíduo dinâmico. Estes, não se desviam de seus objetivos, eles agem repetidamente ou mudam de estratégia a fim de enfrentar desafios e superar obstáculos, mesmo que, para tanto, seja necessário o sacrifício pessoal [15].

A respeito do comportamento empreendedor, Engelman e Fracasso (2013) [16] consideram as características empreendedoras – busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, exigência de qualidade, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e redes de contato, independência e autoconfiança [17] outras habilidades e características individuais – podem contribuir para o sucesso dos empreendimentos. Para identificar o comportamento empreendedor e essas características comportamentais empreendedoras, Brancher, Oliveira e Roncon (2012) [18], apontam que é imprescindível analisar o trabalho de David McClelland.

Considerando que as CCE's podem favorecer o sucesso de empreendimentos, tais características ganham relevância, podendo ser desenvolvidas [19]. Para estes autores, nem todos possuem habilidades que permitem empreender. Entende-se que são necessárias algumas características inerentes ao indivíduo e outras que possam ser aprendidas. O conjunto dessas características permite converter o esforço desse indivíduo, denominado empreendedor, em desenvolvimento de uma nova ideia, que culminará com a criação de um empreendimento.

Dentre os autores que estudaram as características comportamentais empreendedoras, destaca-se David McClelland (1961) [20], que foi um dos primeiros estudiosos a usar as teorias da ciência comportamental para realizar estudos de cunho empírico sobre a motivação para empreender. A teoria de McClelland (1972) [4] se sobressai dentre as demais pela facilidade de abordagem sendo considerada ainda hoje uma das teorias mais importantes, conhecidas e complexas dentre as teorias comportamentais da motivação humana psicológica. McClelland (1972) [4], procurou estabelecer uma relação entre a necessidade de realização e o desenvolvimento econômico de determinadas sociedades [21] valendo-se de um método denominado "*Thematic Aperception Test*" (T.A.T) e testes de resolução de problemas. McClelland e seus colaboradores concluíram que três grupos de características empreendedoras são essenciais e insubstituíveis, sendo elas, sucesso, afiliação e poder [4].

Os estudos de McClelland foram aprimorados na década de 80, em que a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a *Management Systems International* (MSI) e a McBeer e Company, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram um projeto para estudos mais abrangentes acerca das características comportamentais empreendedoras. O projeto iniciou a partir de um estudo em 34 países, onde foram identificadas diversas características comportamentais empreendedoras, comuns aos empreendedores de sucesso. Estes estudos iniciais trouxeram 20 características comportamentais empreendedoras agrupadas em três grupos: sucesso, afiliação e poder [22]. Os estudos foram modificados durante o final de 1986 e início de 1990, as características foram reduzidas para dez características comportamentais empreendedoras [17]. Essas características foram escolhidas por meio de um processo realizado em quatro etapas. Inicialmente fora realizada uma revisão minuciosa da literatura, conduzida por *Heber and Company*, para determinar as características que emergiram de sua pesquisa na Índia, Equador e Malawi, esta investigação produziu uma lista inicial de 20 características, que fora modificada para quinze e posteriormente reduzidas para dez [17].

A redução das características ocorreu por meio da formatação de uma nova nomenclatura e subdivisão de grupos, foram feitos novos módulos e exercícios, posteriormente, testados em campo, incorporando-os em programas existentes no Quênia, Senegal, Inglaterra e Estados Unidos. Mais adiante novas revisões foram realizadas a partir desta experiência e o pacote final completo das dez características comportamentais empreendedora foi montado para uma aplicação teste no Malawi, em julho de 1986 [17]. As características comportamentais empreendedoras foram reagrupadas em três categorias de competências pessoais diferentes: realização, planejamento e poder e referem-se as seguintes características: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos e; independência e autoconfiança

[17]. Sendo estas, as características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou que precisa desenvolver.

Em seu estudo, McClelland (1972) [4], destaca o comportamento das pessoas com seu vínculo de trabalho, organizações e mercado de trabalho, traz ainda as mudanças do século XX evidenciando os temas relacionados ao empreendedorismo, empreendedor e comportamento empreendedor, o que evidencia a importância de estudar e fomentar o empreendedor diante de sua importância no desenvolvimento econômico.

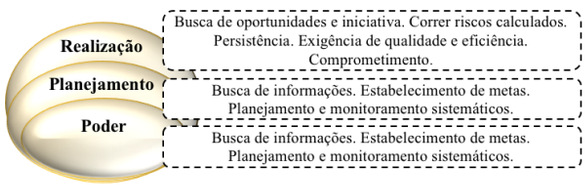
Segundo Câmara e Andalécio (2012) [23], é vasta a literatura sobre o que são os empreendedores e suas características mais marcantes. A personalidade foi amplamente estudada por McClelland (1961) [20], que demonstrou que a necessidade específica de realização é presente e gera uma estrutura motivacional diferenciada no empreendedor [20].

McClelland (1972) [4], tendo como premissas o enfrentamento de desafios e a percepção de oportunidades dos indivíduos, classificou a sociedade em dois grupos, os que apresentam predisposição para empreender e os que não se disporiam a correr riscos de tal natureza. O estudo das características do primeiro grupo, permitiu a McClelland traçar um perfil empreendedor, que está continuamente em busca de realização profissional e pessoal. Zampier e Takahashi (2014) [7] salientam que este perfil é marcado por ações empreendedoras, sendo que tais ações refletem o comportamento empreendedor, o que corrobora a ideia de McClelland (1987) [22], que segmentou estas características em três dimensões: realização, planejamento e poder. Essas dimensões apontam uma série de características, definida pelo comportamento empreendedor frente aos desafios vivenciados em seu cotidiano.

As dimensões e respectivas características comportamentais empreendedoras são apresentadas na

Figura 1.

Figura 1 – Dimensões e características comportamentais empreendedoras



Fonte: Adaptado de MSI (1990, p. 80-81).

Ante aos desafios demandados pela criação, o empreendedorismo e a inovação têm se destacado como alguns dos temas emergentes, constituindo-se em importantes instrumentos na busca de soluções para os problemas sociais, para a geração de trabalho e renda, e na busca pelo desenvolvimento social e econômico [24].

Para Nassif, Hashimoto e Amaral (2014) [25], as características pessoais, incluindo a sua capacidade inovadora e a experiência acumulada, bem como o constante aprimoramento das habilidades para criar e gerenciar negócios, são a chave para os empreendedores alcançarem o sucesso. O desenvolvimento das características e habilidades empreendedoras é um modo de "auto enriquecimento" [26].

As características comportamentais empreendedoras podem ajudar os indivíduos a enfrentar os desafios de empreender [22], assim como a inexistência delas, pode inviabilizar a formação de um empreendimento. Para Minello (2014) [27], o comportamento do empreendedor, no papel de gestor do seu próprio negócio, evidencia-se também na sua capacidade de lidar com a adversidade e na própria adversidade. Nesse caso o ensino do empreendedorismo pode ajudar a aprimorar tais características e habilidades de gestão, direcionando para a educação empreendedora [28].

Nesse contexto, ao visualizar as universidades como um sistema educacional, a mesma, é uma área central de intervenção ao desenvolvimento de características empreendedoras, que podem levar a um comportamento mais empreendedor [29].

Desenvolver o comportamento empreendedor, para Souza (2001) [30], é capacitar o aluno para que ele crie, conduza e execute o processo de elaborar novos planos de vida. Nessa perspectiva, Lorentz (2015) [31] evidencia que o indivíduo empreendedor manifesta uma série de características que o identifica, distinguindo-o de acordo com o conjunto de habilidades que mais se aproxima da sua forma de ser. Nesse sentido, as características empreendedoras fazem com que o empreendedor seja um ator social dinâmico em questões comportamentais [32].

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem adotada para a presente pesquisa é quantitativa, do tipo descritiva, baseada em pesquisa teórico-empírica. Tal método se mostra adequado, uma vez que para Ramos (2013) [33] a utilização de procedimentos quantitativos para análise da realidade social presente em um mesmo estudo ou separados em estudos diferentes, tem o propósito de descrever e/ou comparar características de grupos sociais, realidades, contextos ou instituições e, estabelecer relações. Em relação à pesquisa descritiva, esta procura descrever as características de uma determinada população ou os fatos e fenômenos de uma realidade, o que pode proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e favorecendo o aprimoramento de ideias e considerações dos mais variados aspectos ligados ao fato estudado [34].

O instrumento utilizado para mensurar o comportamento empreendedor consiste no questionário das características comportamentais empreendedoras (CCE's) desenvolvido a partir dos estudos de McClelland [35]. Este instrumento de coleta é baseado nas 10 CCE's de McClelland [17], composto por 55 afirmações. O instrumento foi respondido de acordo com uma escala de 5 pontos Likert, correspondendo a seguinte gradação: 1 = nunca, 2 = raras vezes, 3 = as vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. De acordo com sua percepção, diante de cada uma das 55 assertivas que compõem o instrumento da seguinte forma (Quadro 1):

Quadro 1 - Características e questões do instrumento das CCE's

CCE	QUESTÕES					
Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC
Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC
Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	-
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC
Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC
Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC
Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC
Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC

* Questões negativas.
Fonte: adaptado de Mansfield et al., 1987.

O (*) do Quadro 1 corresponde às questões negativas em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica e deve-se acrescentar 6 (seis) pontos ao final do somatório. As questões de número 11, 22, 33, 44 e 55 correspondem ao "Fator de Correção", utilizado para evitar que, muitas vezes de modo inconsciente, o respondente apresente uma autoimagem excessivamente favorável. O Fator de Correção é utilizado se o somatório da pontuação dessas questões for igual ou superior a 20 (vinte) pontos. Se isso ocorrer, todas as CCE's devem ser corrigidas com a subtração dos pontos correspondentes [35].

No Quadro 2 consta o fator de correção para as CCE's.

Quadro 2 - Fator de correção para as CCE's

Se o a pontuação do Fator de Correção é	Subtraia o seguinte número de correção da pontuação total de cada competência
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0

Fonte: elaborado pelos autores com base em Mansfield et al. (1987).

A pontuação máxima é de 25 pontos para cada uma das características. Quando o total for igual ou superior a 15 pontos o indivíduo possui a respectiva característica e é considerado empreendedor [35].

A população da presente pesquisa é composta por 923 indivíduos da Universidade Federal de Santa Maria, campus de Frederico Westphalen, distribuídos em seis cursos de graduação: Agronomia, Engenharia sanitária e ambiental, Engenharia florestal, Jornalismo, Relações públicas e Sistemas de informação. Para o cálculo do tamanho mínimo da amostra optou-se pela fórmula de Fonseca e Martins (1996) [36], a qual é utilizada para uma população finita. Para o cálculo considerou-se um nível de confiança de 95% e erro padrão de 5%. Nesse sentido, a amostra mínima calculada foi de 272 indivíduos.

A coleta de dados ocorreu nos meses de outubro a novembro de 2016, por meio de entrega pessoal nas salas de aula. Participaram 615 indivíduos, destes foram desconsiderados 18 instrumentos preenchidos de modo incompleto. O total de instrumentos analisados, portanto, foi de 597.

Após a coleta dos dados realizou-se o processo de tabulação e codificação desses dados. Para tratamento e análise dos dados coletados foram realizados testes estatísticos, utilizando o software *Statistical Packagefor the Social Sciences* – SPSS® versão 24, nessa ocasião foram analisados quantitativamente e explorados os dados do modelo proposto por McClelland [35].

Os testes estatísticos compreenderam a estatística descritiva em que foram calculados mínimo, máximo, médias e o desvio padrão de cada característica, dimensão e a intensidade dessas características. A seguir, para estimar a confiabilidade foi medida a consistência interna por meio do coeficiente alfa de Cronbach [37]. Após este, realizaram-se testes como de normalidade Shapiro-Wilk e esfericidade de Bartlett. Com o objetivo de verificar a dimensionalidade de cada construto dos instrumentos e para determinar a quantidade de fatores extraídos foi utilizada a análise fatorial exploratória com o método *eigenvalue*, o qual indica que os fatores devem ter um autovalor maior que 1.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho apresenta-se a análise e discussão dos resultados, apurados após a aplicação dos questionários nos alunos da UFSM-FW.

Salienta-se que os dados obtidos na coleta, por meio do questionário de Mansfield et al. (1987) [35], tem metodologia própria para análise, que prevê um fator de correção aplicado aos questionários que apresentarem uma supervalorização das características. Na Tabela 1 demonstra-se os totais e percentuais de questionários que necessitaram do fator de correção.

Tabela 1 – Fator de correção

Nº de casos por faixa de pontos		% de casos por faixa de pontos	
Até 19	535	**Até 19**	89,6%
20-21	49	**20-21**	8,2%
22-23	13	**22-23**	2,2%
24-25	0	**24-25**	0,0%
Total	597	**Total**	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da Tabela constata-se que para 89,6% dos alunos não foi necessário o fator de correção, o que revela que os mesmos não criaram uma imagem favorável das suas características comportamentais empreendedoras.

A. Perfil dos pesquisados

Da população de 923 alunos foram obtidos 615 questionários nos seis cursos de graduação da UFSM-FW, destes, foram desconsiderados 18 instrumentos respondidos de modo incompleto. O total e percentual de respondentes é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Totais de respondentes

Curso	Total de alunos	Respondentes	% Respondentes
Agronomia	288	178	62
Engenharia Ambiental e Sanitária	229	148	65
Engenharia Florestal	160	105	66
Jornalismo	144	70	49

Relações Públicas	55	28	51
Sistemas de Informação	152	68	45
Totais	**923**	**597**	**100%**

Fonte: elaborado pelos autores.

A amostra é composta por 597 discentes de graduação, superior à amostra mínima calculada, representa 64,7% da população, sendo 297 pessoas do gênero masculino (49,7%) e 300 do gênero feminino (50,3%). No que se refere a faixa etária 87,9% (525) possuem até 23 anos. Em relação ao estado civil, os solteiros representam 97% dos respondentes. Quanto ao trabalho, 77,2% (461) dos respondentes afirmam que não trabalham. Quanto ao questionamento sobre já ter cursado disciplinas relacionadas ao empreendedorismo 76,2% (455) dos respondentes afirmaram nunca ter cursado quaisquer disciplinas relacionadas ao empreendedorismo.

B. Características Comportamentais Empreendedoras

A análise dos resultados iniciou com o cálculo de mínimos, máximos, médias, desvio padrão e variância de cada característica e dimensão das CCE's dos discentes participantes. No Quadro 3 apresenta-se a estatística descritiva das CCE's.

Quadro 3 – Estatística descritiva CCE'S

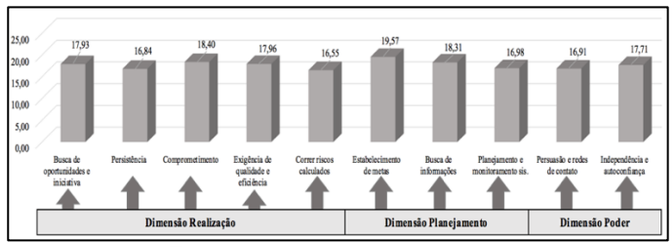
Inst.	Características/ Dimensões	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Variância
CCE's	Busca de oportunidades e iniciativa	10,00	25,00	17,9280	2,54223	6,463
	Persistência	7,00	24,00	16,8442	2,41795	5,846
	Comprometimento	9,00	25,00	18,4003	2,72119	7,405
	Exigência de qualidade e eficiência	3,00	25,00	17,9598	3,10959	9,670
	Correr riscos calculados	6,00	24,00	16,5461	2,55345	6,520
	Estabelecimento de metas	5,00	25,00	19,5678	3,10188	9,622
	Busca de informações	10,00	25,00	18,3082	2,91815	8,516
	Planejamento e monitoramento sis.	9,00	25,00	16,9849	2,53792	6,441
	Persuasão e redes de contato	5,00	25,00	16,9146	2,77472	7,699
	Independência e autoconfiança	4,00	25,00	17,7102	2,93865	8,636
	Realização	7,40	22,20	17,5357	1,84038	3,387
	Planejamento	8,00	25,00	18,2915	2,28919	5,240
	Poder	4,50	23,00	17,3124	2,41134	5,815

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do Quadro 3 é possível identificar as pontuações mínimas e máximas de cada característica e dimensão, assim como as médias, desvio padrão e variância. Para as características o limite máximo é de 25 pontos, que não foi atingido nas características de persistência "24" e correr riscos calculados "24". A maior média ocorre na característica correr riscos calculados "16,54" e a menor média ocorre na característica estabelecimento de metas "19,56". O menor desvio padrão ocorre na dimensão realização das CCE's, que contempla as cinco características iniciais e demonstra singularidade entre os resultados.

Dentre as dez características comportamentais destaca-se a característica estabelecimento de metas que obteve maior média "19,56". Na Figura 2 constam as médias das características comportamentais empreendedoras dos discentes.

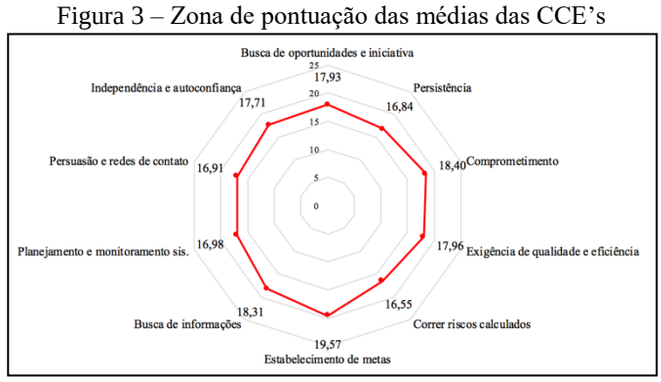
Figura 2 – Média das CCE's



Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da média verifica-se que os discentes pesquisados possuem as características (≥15,0), e que as mesmas estão na zona de 15,0 e 20,0 pontos (Figura 3).

Figura 3 – Zona de pontuação das médias das CCE's



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao considerar 25,00 como a pontuação máxima e 15,00 como a pontuação mínima para a presença das características [35], constata-se, por meio da média, que as características dos discentes pesquisados podem ser aprimoradas e desenvolvidas tendo em vista o limite máximo dessa pontuação. Para Minuzzi, Vargas e Fialho (2016) [39] graduandos necessitam desenvolver as CCE's para que possam competir no mercado, em que o principal desafio é a necessidade de profissionais flexíveis e adaptáveis ao ambiente de negócios.

Para estimar a confiabilidade foi medida a consistência interna por meio do coeficiente alfa de Cronbach [37]. O valor desse coeficiente pode variar de 0 a 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, melhor a confiabilidade, pois, maior será a consistência interna do instrumento ou maior a congruência entre os itens, indicando a homogeneidade da medida do mesmo fenômeno [37]. A presente pesquisa obteve $\alpha = 0,843$. Deste modo, os valores resultantes da aplicação dos questionários com os 597 discentes são confiáveis.

A seguir, foi realizado o teste de normalidade Shapiro-Wilk, que para Shapiro e Wilk (1965) [40] é recomendado para

amostras com menos de 2000 observações, os resultados são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Teste de normalidade Shapiro-Wilk[ab]

Inst.	Características/Dimensões	Estatística	gl	Sig.
CCE's	Busca de oportunidades e iniciativa	,919	12	,276
	Persistência	,921	12	,294
	Comprometimento	,932	12	,400
	Exigência de qualidade e eficiência	,927	12	,348
	Correr riscos calculados	,935	12	,435
	Estabelecimento de metas	,932	12	,399
	Busca de informações	,917	12	,262
	Planejamento e monitoramento sist.	,891	12	,122
	Persuasão e redes de contato	,914	12	,237
	Independência e autoconfiança	,982	12	,990
	Realização	,857	12	,045
	Planejamento	,934	12	,422
	Poder	,901	12	,164

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados para o teste de normalidade indicaram que os escores obtiveram significância maior que 0,05 que indicam que a distribuição dos dados é uma distribuição normal (Sig.<0,05), resultado considerado médio [41] e indicam que a análise fatorial é apropriada.

Nesse sentido foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett, que para Lopes (2016) [42] tem por finalidade testar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas (Ho) (p > 0,05). A hipótese básica diz que a matriz de correlação é uma matriz identidade, indicando que o modelo fatorial é inadequado. O teste de esfericidade Bartlett resultou em uma Sig. de 0,000, ou seja, indica a significância das correlações entre os fatores das CCE's, apoiando a conveniência da análise fatorial para o instrumento, com nível de confiança de 95% [41].

No Quadro 5 consta a contribuição percentual dos fatores, a variância total, em que se percebe que três fatores representam 67,21% de contribuição.

Quadro 5 - Extração de fatores[a] – CCE's

Fatores	Autovalores iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,309	48,529	48,529
2	1,335	10,272	58,800
3	1,093	8,411	67,211
4	,768	5,910	73,121
5	,737	5,669	78,790
6	,648	4,987	83,777
7	,614	4,720	88,497
8	,537	4,133	92,630
9	,511	3,928	96,558
10	,439	3,373	99,932
11	,009	,068	100,000
12	,000	,000	100,000
13	,000	,000	100,000

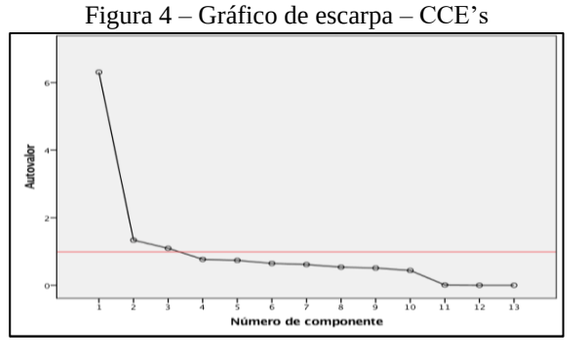
Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado
Total	% de variância	% cumulativa	Total
6,309	48,529	48,529	3,163
1,335	10,272	58,800	2,888
1,093	8,411	67,211	2,686

[a] Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Fonte: elaborado pelos autores.

A análise fatorial para as características empreendedoras atende a relação mínima de 1:5, ou seja, 5 casos na amostra para cada variável do estudo [41]. Utilizou-se o método de componentes principais com tratamento *pairwise* para os casos omissos, o método de componentes principais que para Almeida (2013) [43] objetiva explicar o máximo possível a variância dos dados criando uma combinação linear entre as variáveis, é utilizado para combinar variáveis em um número menor de fatores, usualmente para facilitar cálculos ou estimativas. Para determinar a quantidade de fatores extraídos foi utilizado o método *eigenvalue*, que indica que os fatores devem ter um autovalor maior que 1. Para rotação dos fatores optou-se pelo método Varimax, que atribui altas cargas sobre os fatores e diminui o número de variáveis em cada setor, não alterando as variâncias e as comunalidades, o que para Hair Jr. et al. (2009) [41] facilita a interpretação dos fatores, pois cada fator novo, após rotação, deve apresentar uma correlação forte com uma ou mais variáveis e correlação fraca com as demais variáveis.

No Gráfico escarpa (Figura 4) consta o número de componentes fatoriais extraídos em relação aos autovalores associados a esses fatores, verifica-se três fatores acima do limite 1,00. No estudo de Bartel (2010) [44] também se verificou três fatores acima de 1,00, no entanto, Bartel optou por realizar a matriz de coeficientes das cargas fatoriais somente para dois fatores.

Figura 4 – Gráfico de escarpa – CCE's



Fonte: elaborado pelos autores.

Para o presente estudo considerou-se o resultado do critério da raiz latente (Quadro 5) confirmado no Gráfico de escarpa (

Figura), em que três fatores apresentaram autovalor maior que um.

Após análise dos componentes extraídos demonstra-se a matriz de coeficientes das cargas fatoriais (Quadro 6). Verifica-se como os itens agrupam-se em relação aos fatores. Foram incluídos na escala apenas os itens com cargas fatoriais superiores ou iguais a 0,30, para Hair Jr. et al. (2009) [41] para amostras superiores a 350 é indicado utilizar carga fatorial de 0,30, relembra-se que a amostra da presente análise é composta por 597 discentes.

Quadro 6 – Matriz de coeficiente das cargas fatoriais – CCE's

	Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
Características	Busca de oportunidades e iniciativa	,457			,424
	Persistência	,669			,523
	Comprometimento	,623			,472
	Exigência de qualidade e eficiência	,755			,634
	Correr riscos calculados	,569			,435
	Estabelecimento de metas		,675		,600
	Busca de informações		,783		,706
	Planejamento e monitoramento sist.		,700		,581
	Persuasão e redes de contato			,771	,676
	Independência e autoconfiança			,804	,722
Dimensões	Realização	**,900**	,324		,995
	Planejamento	,315	**,904**		,988
	Poder			**,933**	,981

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do Quadro verifica-se que os resultados coincidem com a classificação das características elaboradas por McClelland, em que a dimensão realização compreende as características de busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência e correr riscos calculados; a dimensão planejamento compreende as características de estabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e monitoramento sistemáticos; e, a dimensão poder contempla as características de persuasão e redes de contanto e independência e autoconfiança, esse resultado confirma os fatores de cada dimensão do instrumento de características comportamentais empreendedoras [35]. Para tal análise não foi levado em consideração os valores das comunalidades.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as características comportamentais empreendedoras (CCE's) presentes em alunos de graduação da Universidade Federal de Santa Maria, campus de Frederico Westphalen (UFSM-FW). Para isso, buscou-se identificar o perfil e as características comportamentais empreendedoras dos alunos matriculados nos cursos de graduação vinculados ao polo de Frederico Westphalen da Universidade Federal de Santa Maria. A partir da aplicação do instrumento de Mansfield (1987) [35], constatou-se que as características empreendedoras – Estabelecimento de metas e Correr riscos calculados– obtiveram as pontuações mais altas e mais baixas, respectivamente.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se constatar que a média mais alta concentrou-se na categoria planejamento e a mais baixa na categoria realização. Estes resultados conduzem a uma compreensão de que os entrevistados possuem uma predisposição para traçar objetivos concretos e para a formulação de planos para atingi-los [45]. Estabelecer metas, a partir da perspectiva psicológica de Lima *et al.*, (2016) [46], aponta que indivíduos que possuem propensão a estabelecer metas tendem a possuir alto nível de autoeficácia, mesmo sob circunstâncias difíceis e estressantes, características do ambiente vivenciado pelo empreendedor.

Por outro lado, baixa disposição a correr riscos calculados pode evidenciar que os estudantes de graduação entrevistados não estão propensos à quebra de regras e, provavelmente, pode ser um indicativo de que não estejam dispostos a enfrentar situações desafiadoras que envolva certo nível de risco.

Deste modo, destaca-se a premência de criar atividades de ensino que estimulem o desenvolvimento das características que obtiveram a média mais baixa nos alunos de graduação entrevistados, a exemplo, correr riscos calculados. Ressalta-se a importância dessa característica comportamental, uma vez que o mercado de trabalho carece de profissionais capazes de enfrentar desafios, avaliar as alternativas e criar ações para reduzir os riscos e controlar os resultados [44].

A partir das análises estatísticas desenvolvidas os resultados corroboram a classificação de características comportamentais empreendedoras proposta por McClelland (Mansfiled, 1987) [35]. Com base nestas constatações, os dados sugerem que existe congruência entre o instrumento das Características Comportamentais Empreendedoras com a amostra pesquisada e que, nesse sentido, é necessário estimular a criação de atividades que propiciem o desenvolvimento do comportamento empreendedor dos alunos de graduação da UFSM-FW.

REFERENCES

[1] RAUFFLET, E.; BRES, L.; FILION, L. J. Desenvolvimento sustentável e empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p.3-32, 2014.

[2] QUANDT, C. O.; SILVA, H. F. N., FERRARESI, A. A.; FREGA, J. R. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.3, p.176-199, jul./set. 2014.

[3] SCHUMPETER, J. A. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico**. In A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultura, 1985.

[4] MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

[5] POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practic**e, p. 399-424, 2005.

[6] DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,** v. 3, n. 2, 2013.

[7] ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** v. 8, n. 3, 2014.

[8] FLORES, D. C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. "O Ensino do Empreendedorismo nos Cursos de Pós-Graduação em Administração no Brasil". **Revista de Negócios,** 13(2), 93– 104. 2008.

[9] GARCIA, R.; ARAÚJO, V.; MASCARINI, S.; SILVA, A. O.; ASCÚA, R. Empreendedorismo acadêmico no Brasil: uma avaliação á criação de empresas por estudantes universitários. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.3, 2012.

[10] COMISSAO EUROPEIA. Assessement of complience with the entrepreneurship education objective in the context of the 2006 spring council conclusions. Brussels, 2007.

[11] COMISSAO EUROPEIA. Repensando educação: investindo em habilidades para melhores resultados socioeconômicos, 2012.

[12] KRAKAUER, P. V. C.; PORTO, M. C. G.; OLIVEIRA, C. S. M. O.; ALMEIDA, M. I. R. Ensino de Empreendedorismo: Utilização do Business Model Generation. **Revista de Administração e Inovação,** São Paulo, v. 12, n.1, p.07--23, jan./mar. 2015.

[13] MOREIRA, B. C. M.; COSTA, D. F.; CARPENEDO, E. B. Políticas de desenvolvimento para micro e pequenas empresas: marcos, limites e desafios de uma política industrial articulada no Brasil. **RDE -** Revista de Desenvolvimento Econômico, v. 16, n. 30, 2015.

[14] MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial:** um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. Diss. Universidade de São Paulo, 2010.

[15] CARREIRA, S. S. et al. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. Navus, **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 5, n. 2, 2015.

[16] ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. REAd. **Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre. v. 17 n. 3 Porto Alegre sept./dec. 2011.

[17] MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Submetido por Robert Young, Washington, 1990.

[18] BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext** – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012.

[19] RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **REAd.** Rev. eletrôn. adm. vol.17, n.2, p. 330-359, Porto Alegre, 2011.

[20] MCCLELLAND, D. C. **The achieving society.** Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

[21] CHING, H. Y.; KITAHARA, J. R. Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de administração. **Revista de Ciências da Administração.** v. 17, n. 43, p. 99-111, dezembro, 2015.

[22] MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The journal of creative behavior.** v. 21, n. 3, 1987.

[23] CÂMARA, E..; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.** v. 1, n. 3, 2012.

[24] CASADO, F. L. SILUK, J. C. M. ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Rea.** UFSM, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, Dez, 2012.

[25] NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M.; AMARAL, D. J. Entrepreneurs Self-Perception of Planning Skills: Evidences from Brazilian Entrepreneurs. **Revista Ibero-americana de Estratégia.** v. 13, n, 4, 2014.

[26] BOUTILLIER, S.; UZUNIDIS, D. The theory of the entrepreneur: from heroic to socialised entrepreneurship. **Journal of Innovation Economics & Management.** n. 14, p. 9-40, 2014.

[27] MINELLO, I. F. **Resiliência e Insucesso Empresarial:** o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios. Curitiba: Appris, 2014.

[28] LEIVA, J. C.; ALEGRE, J.; MONGE, R. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in costa rica. **Rev. Inovar**, v. 24, edición especial, 2014.

[29] DINIS, A.; PAÇO, A.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M.; GOUVEIRA, R. R. Psychological characteristics and entrepreneurial intentions among secondary students. **Education + Training.** v. 55, n 8/9, p. 763–780, 2013.

[30] SOUZA, E. C. L. de. **A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa.** Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília, DF: ANPROTEC, p. 28-41, 2001.

[31] LORENTZ, M. H. N. **O Comportamento Empreendedor de Diretores da UFSM e sua percepção quanto à Universidade Empreendedora.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

[32] MARINHO, E. S. **Processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora:** uma perspectiva interativa. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

[33] RAMOS, M. P**.** Métodos Quantitativos e Pesquisa em Ciências Sociais: Lógica e Utilidade do Uso da Quantificação nas Explicações dos Fenômenos Sociais. **Mediações - Revista de Ciências Sociais,** v. 18, n. 1, p. 55-65, 2013.

[34] TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

[35] MANSFIELD, R. S.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, J. L. M.; SANTIAGO, J. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. **Final report.** McBer and Compay. Massachusetts, 1987.

[36] FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

[37] SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

[38] MATTHIENSEN, A. Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários. **EMBRAPA** Boa Vista, RR, 2011.

[39] MINUZZI, C. D. O.; VARGAS, K. S.; FIALHO, C. B. Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

[40] SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. An analisys of variance test for normality (complete sample). Biometrika, 52. 59, 1965.

[41] HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 2009. 6a ed., A. Sant'Anna, Trad. Porto Alegre, RS: Bookman. Obra original publicada em 2006.

[42] LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos.** Ed. 1. Universidade Federal de Santa Maria. 2016.

[43] ALMEIDA, G. O. **Valores, atitudes e intenção empreendedora**: um estudo com universitários brasileiros e cabo-verdianos. Tese de doutorado (doutorado em Administração Pública e de Empresas). FGV, São Paulo, 2013.

[44] BARTEL, G. **Análise da evolução das características comportamentais empreendedoras dos acadêmicos do curso de Administração de uma IES catarinense.** Dissertação de mestrado. Mestrado em Administração, 2010.

[45] NETO, A. R. R.; DA SILVA, A. S. L. **O Perfil Empreendedor no Mercado de Música Independente**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, 6(1), 68-86, 2016.

[46] DE LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J. CAPITAL PSICOLÓGICO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR SOB UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE MULHERES EMPREENDEDORAS. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, *2*(1), 183-206, 2016.

Análise do 5º princípio do cooperativismo no projeto

Analysis of the 5th principle of cooperation

Projeto "eu + você = mundo melhor" *(project "me + you = better world")*

Caroline Gerhart
Colégio Politécnico da UFSM
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
caroline_gerhart@sicredi.com.br

Marcia Helena dos Santos Bento
Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
marciabento@politecnico.ufsm.br

Vitor Kochhann Reisdorfer
Colégio Politécnico da UFSM
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
vitork@politecnico.ufsm.br

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
luciagm@ufsm.br

Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca
Colégio Politécnico da UFSM
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
fabiana@ufsm.br

Jaime Peixoto Stecca
Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
jaime@politecnico.ufsm.br

Gabriel Murad Velloso Ferreira
Colégio Politécnico da UFSM
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
gabriel@politecnico.ufsm.br

Resumo - O cooperativismo apresenta-se como um modelo de organização social, com princípios e valores claramente definidos, e que devem ser seguidos por todas as cooperativas. Este estudo traz um breve histórico sobre o movimento cooperativo e seus benefícios para a sociedade, com foco em um destes princípios. Objetivou-se, por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, analisar de que forma o projeto "Eu + Você = Mundo Melhor" está de acordo com o 5º princípio do cooperativismo, voltado à educação cooperativa. A base de sustentação teórica está apoiada nos pressupostos apontados por Schneider, Silva e Hendges **[1]** e Seibel **[2]**, os principais autores estudados. A metodologia utilizada, por sua vez, baseia-se em Neves e Corrêa **[3]** e Marconi e Lakatos **[4]**, que dissertam sobre tipos e abordagens de pesquisa. Com base nos dados obtidos, conclui-se, que o projeto, que já vem sendo desenvolvido há vários anos, está sendo dirigido de acordo com o 5º princípio do cooperativismo, de modo adequado com conceitos e o seu conteúdo embasado nesse princípio cooperativo.

Palavras-chave: Educação Cooperativa. Cooperativismo. Cooperativa.

Abstract - Cooperation is presented as a model of social organization, with clearly defined principles and values, which must be followed by all the cooperatives. This study brings a brief background about the cooperative movement and its benefits to the society, focusing on one of these principles. The objective was, through a bibliographic and documental research, to analyze in which way the project "Me + You = Better World" is according to the 5th principle of cooperation, aimed at the cooperative education. The basis of the theoretical framework is supported on the assumptions pointed by Schneider, Silva and Hendges **[1]** *and Seibel* **[2]**, *the main authors studied. The methodology used, on the other hand, is based on Neves and Corrêa* **[3]** *and Marconi and Lakatos* **[4]**, *which discuss the research kinds and approaches. According to the obtained results, it was concluded that the project, which have been developed in several years, is being conducted according to the 5th principle of cooperation adequately with concepts and content based in this cooperative principle.*

Keywords: Cooperative Education. Cooperation. Cooperative.

I. INTRODUÇÃO

"O princípio da educação é a base do cooperativismo"

Ivan Seibel

As organizações cooperativas caracterizam-se por serem entidades com forte participação junto às comunidades onde estão inseridas. Um dos fatos para esse cenário pode estar vinculado ao quadro social que normalmente é constituído por residentes desse mesmo ambiente. Esse modelo de organização é regido por princípios e valores. Trata-se de diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática, formulando suas normas e utilizando-as como base de condução de gestão e ações. São sete os princípios a serem seguidos pelas cooperativas, sendo o 5º Princípio – Educação, Formação e Informação, um dos pilares deste estudo. Sabe-se que, desde a constituição das primeiras sociedades cooperativas, a educação esteve presente como um dos principais elos de propagação destes fundamentos.

Nesse contexto, a questão que se apresenta ao estudo é relativa ao projeto de educação "Eu + você= Mundo melhor", de uma cooperativa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul, onde busca-se verificar se este está sendo desenvolvido de forma adequada para atingir seus objetivos junto à comunidade.

Assim, o objetivo principal deste trabalho foi verificar a aplicação e a eficiência do 5º Princípio do cooperativismo dentro da Cooperativa Cotripal[1], no projeto específico de educação cooperativa "Eu + Você = Mundo Melhor". Como objetivos secundários, identificar a aplicação do projeto nas escolas e comparar com auxílio da base teórica o projeto versus educação cooperativa embasada pelo 5º Princípio. O estudo encontra justificativa ao observar-se o importante papel deste princípio para o sucesso no desenvolvimento realizado pela cooperativa e identificar como a educação cooperativa vem sendo trabalhada, a partir do seu material pedagógico nas escolas.

Nota-se também a importância de disseminar os benefícios da cooperação desde as séries iniciais, neste caso para alunos do 5º ano do Ensino Fundamental das trinta e seis escolas em que a cooperativa está inserida, tornando-os cientes de que as atitudes do hoje refletem consequências no amanhã.

Em uma sociedade regida pelo capitalismo, é necessária maior humanização, seja ela por meios éticos, seja pela educação socioambiental ou ainda pela busca por crescimento mútuo. Visando a formação de conceitos éticos voltados ao cooperativismo, por meio de atividades realizadas em sala de aula, busca-se por intermédio da educação cooperativa mostrar a importância desse fundamento para a transformação ética-moral.

Wilhelm [5], nesse sentido, avaliou o 5º princípio do cooperativismo no Sicredi Serro Azul, abrangendo também alunos, professores e associados de duas escolas municipais e a interferência da educação cooperativa naquele meio. Outra pesquisa prévia de Safanelli et al [6] fala sobre a valorização do ser humano, fundamentada em costume cooperativo. Defendem, também, que a educação cooperativa é componente fundamental para a percepção e valorização do ser humano e do processo democrático.

Acredita-se, assim, que o estudo aqui proposto deve acrescentar conhecimentos à área da educação cooperativa. A seguir, são apresentados alguns suportes teóricos que embasaram a pesquisa.

II. Revisão de Literatura

A doutrina cooperativista nasceu para ser uma via de mão dupla entre o ser humano e a sociedade. Entende-se que quanto mais cooperativo for o meio, também mais humanizado será. Pensando nisso, apresentam-se, a seguir, os tópicos cooperativismo, educação cooperativa e os princípios do cooperativismo, com foco no 5º Princípio.

A. Cooperativismo

Sabe-se que o movimento cooperativista teve sua origem na Inglaterra, no período da Revolução Industrial, em meio a crises, longas jornadas de trabalho, baixos salários e dificuldades socioeconômicas. Em 21 de Dezembro do ano de 1844, 28 tecelões fundaram a primeira sociedade cooperativa de consumo do modelo conhecido atualmente, em Rochdale. Até hoje, os princípios e valores praticados pelos Pioneiros permanecem como base a todas cooperativas criadas a partir daquela data [7].

> *O ano de 1844, ano da fundação da cooperativa dos tecelões de Rochdale é tido como o momento de constituição do cooperativismo, do ponto de vista das organizações de características análogas. Assim, as primeiras experiências de trabalho cooperativo formalmente organizado surgem como uma alternativa econômica a situações históricas específicas, sendo reconhecido como um dos mais eficientes instrumentos de desenvolvimento e de possível transformação social* [8].

O cooperativismo tem a filosofia de transformar pessoas a partir do social. É também visto como um dos agentes de sustentação da educação, diferente da educação recebida na escola, a Educação Cooperativa consiste em mostrar qual o verdadeiro objetivo, a importância, e os princípios cooperativistas para seus associados.

> *A visão da educação como mudança, como transformação da sociedade, como afirmação de liberdade do sujeito, e da sua integração e interação, constitui a base necessária à compreensão do objetivo da educação cooperativista nas cooperativas [2]*.

Atualmente são sete princípios oficiais que regem o Cooperativismo. O 5º Princípio é de relevância singular, sendo ele Educação, Formação e Informação, com a finalidade de aprimorar os conhecimentos dos participantes da sociedade cooperativa, contando com a participação deles e mantendo-os atualizados de suas práticas e resultados.

B. Educação Cooperativa

Por meio da educação é possível alcançar resultados satisfatórios relacionados a qualquer tema, ou seja, é desenvolver nosso intelecto para um determinado assunto ou postura. Scheneider, Silva e Hendges [1] ressalta que, "no seu sentido mais genérico e universal, os processos educacionais são formas diferentes de os seres humanos partirem daquilo que são para aquilo que querem ser [...]". Por isso, desde o nosso entendimento como pessoas, somos educados pelos nossos pais, nas escolas e sociedade para assim ir construindo nossa forma de ver o mundo.

Diferente da educação tradicional ensinada nas escolas, a educação cooperativa é um processo que visa adquirir, desenvolver e também alinhar competências junto aos seus associados. Com essa forma de educação para os cooperados, que muitas vezes são proprietários, usuários e fornecedores da

[1] Fundada em 21 de setembro de 1957, a Cotripal Agropecuária Cooperativa iniciou pelas mãos de 29 agricultores no município de Panambi - RS. Atualmente são 3.430 produtores associados e 1.823 colaboradores. A Cooperativa possui unidades de negócios nos municípios de Panambi, Condor, Pejuçara, Santa Bárbara do Sul e Ajuricaba. Ela cobre uma área agricultável de 85 mil hectares. Sua capacidade de armazenagem estática é de 350 mil toneladas. Com foco no desenvolvimento do associado e das comunidades onde está inserida, a Cotripal prima pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos e se destaca por sua responsabilidade socioambiental (COTRIPAL, 2016).

cooperativa, é possível torná-los conscientes e responsáveis pela participação nas ações e decisões da instituição.

Como já defendido por estudos no cooperativismo, a administração e sucesso na gestão de uma cooperativa são, na maioria das vezes, proporcionais à participação de seu quadro social. Por esse motivo, é necessário que as organizações tenham obrigatoriamente formas criativas e adequadas para capacitação na área da educação cooperativa, visando o desenvolvimento de seus colaboradores, dirigentes e associados.

De acordo com Scheneider, Silva e Hendges [1]:

> *A educação cooperativista deve propor-se, ao nível de sociedade, ser um instrumento eficaz na construção de um novo tipo de convivência social em que a tão alardeada, mas pouco realizada democratização de oportunidades, seja acompanhada pela democratização dos resultados atingidos pela sociedade.*

Usufruir desta ferramenta que se torna a educação cooperativista é buscar cada vez mais o aprimoramento e crescimento do sistema cooperativo como um todo, visto que a instituição se fortalece junto com seu quadro social.

C. Os Princípios do Cooperativismo e o 5º Princípio

Os princípios cooperativistas norteiam os valores praticados pelas cooperativas. De acordo Meinen e Port (2014 apud PORTAL COOPERATIVO FINANCEIRO [9], os princípios do cooperativismo foram:

> *(...) baseados no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale (1844), que continha sete artigos, os primeiros princípios – designados de 'regras de ouro' – tinham o seguinte enunciado, em 1885: 1 – adesão livre; 2 – controle democrático: 'um homem, um voto'; 3 – devolução do excedente ou retorno sobre as compras; 4 – juros limitados ao capital; 5 – neutralidade política, religiosa e racial; 6 – vendas a dinheiro e à vista; e 7 – fomento do ensino em todos os graus.*

Porém, com o passar dos anos, houve a atualização desses princípios para que continuassem guiando as sociedades cooperativas. A Aliança Cooperativa Internacional - ACI coordenou congressos e, em 1995, foi definida a lista dos sete princípios vigentes até os dias atuais.

Atualmente, o 5º Princípio denomina-se Educação, Formação e Informação. Dentre os sete registrados, esse é indispensável para o êxito nos resultados da cooperativa ao longo do tempo. É preciso que a instituição ofereça da melhor forma que for necessário, educação, formação e informações aos seus sócios, colaboradores, dirigentes e públicos em geral. Assim, capacitados, terão o entendimento sobre princípios e técnicas, tanto econômicas quanto democráticas da cooperação.

Os princípios cooperativistas fundamentam todo o desenvolvimento cooperativo. Nesse sentido, Seibel [2] diz que pelas diretrizes, os cooperados colocam em prática valores propugnados. O autor, sobre o 5º Princípio, afirma que a educação constitui pilar que sustenta teórica e empiricamente o desenvolvimento adequado da cooperativa, impedindo-a de desvirtuar-se dos seus princípios, valores e missão. Assim, a informação compreensível é o instrumento e, o treinamento constante é a forma de aperfeiçoar os cooperados e colaboradores.

III. METODOLOGIA

No caso em estudo, a educação cooperativa é analisada em contexto de educação de filhos de cooperados e crianças da comunidade, que estudam no 5º ano do Ensino Fundamental, em escolas de abrangência da cooperativa Cotripal Agropecuária. Por meio do projeto "Eu + Você = Mundo Melhor", desde a infância, é incentivada a prática da cooperação, visando que futuramente essas crianças possam estar colaborando com a cooperativa e, principalmente, com suas famílias e no seu próprio desenvolvimento nas relações sociais.

A cooperativa Cotripal tem como compromisso promover a educação e a formação de seus associados, colaboradores e representantes e de informar, também, as vantagens e os valores da cooperação, tornando possível assim seu desenvolvimento como um todo.

Dessa forma, o contexto metodológico da pesquisa foi de natureza básica, com foco no alcance do objetivo em investigação, que é analisar um projeto de educação cooperativa de acordo com o 5º Princípio do cooperativismo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi de caráter qualitativo, descrevendo as opiniões e obtendo informações do princípio em estudo no contexto específico. Nesse viés

> *(...) a pesquisa qualitativa tem como objetivo a compreensão e a reconstrução da realidade social, especialmente a reconstrução dos sentidos e motivações das ações dos indivíduos, a descrição, explicação e interpretação das ações sociais e a reconstituição de estruturas de ação [3]*.

O procedimento técnico foi bibliográfico e documental. Para o primeiro, foram lidos referenciais teóricos sobre educação cooperativa e do 5º Princípio. Para o segundo, foi realizada a leitura do projeto "Eu + Você = Mundo Melhor" da instituição Cotripal, bem como cadernos de atividades didáticas, utilizados em aula nas escolas, e revistas sobre a instituição. Conforme Marconi e Lakatos [4], a característica de uma pesquisa documental é que sua base de coleta de dados está restrita a documentos, que estes podem ser escritos ou não, que são denominadas fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorrem ou, depois de sua ocorrência. Os documentos servem como base para o trabalho, de onde se retiram evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. São fontes de informações que fornecem conhecimento sobre o contexto trabalhado. Com base em documentos, no site e materiais disponibilizados pela cooperativa realizou-se sua análise, considerando a literatura e fazendo um comparativo, para assim chegar aos resultados.

Assim, a pesquisa constituiu-se em três passos:

- leitura de referenciais teóricos sobre educação cooperativa e o 5º Princípio;

- leitura de documentos acerca do projeto “Eu + Você = Mundo Melhor”; e
- verificação de possíveis relações entre o referencial teórico e o projeto.

IV. Apresentação e Discussão dos Resultados

A. *Sobre o Projeto “Eu + Você = Mundo Melhor”*

Com o objetivo de transmitir o ideal cooperativista às escolas existentes em sua área de abrangência e criar condições de crescimento mútuo mantendo seu papel como promotora do bem comum, a Cotripal Agropecuária Cooperativa criou, em 1977, o projeto Cooperativismo nas Escolas [10].

Em 2007, após consultorias especializadas com empresas de renome e dois longos anos de pesquisa, o projeto ganhou um caráter mais pedagógico e voltou-se exclusivamente para turmas de 5º ano do ensino fundamental. A nova configuração atende a principal necessidade percebida nos alunos: a ética social e ambiental, debatendo a respeito da relação entre seres humanos e com o meio ambiente e tendo o cooperativismo como um instrumento para a transformação social [10].

No que se refere ao conhecimento, é preciso permanecer de mente aberta, e a sua flexibilização não pode se confundir com uma flexibilidade de comportamentos ligados a valores como honestidade, respeito, lealdade, entre outros.

Por isso, considerando aspectos e o cenário atual, o projeto “Eu + Você = Mundo Melhor” tem como propósito informar, fortalecer e educar os alunos para a cooperação, apresentando a eles, a importância de permanecer dentro de uma postura ética, repensando atitudes que muitas vezes atingem o meio ambiente e a convivência humana, e assim promover a conscientização [10].

O projeto conta com um profissional da Cooperativa, com formação na área de agronomia que transmite informações e presta consultoria às escolas sobre sustentabilidade e outra funcionária formada em pedagogia especialmente contratada para coordenar o projeto. Além disso, aos alunos participantes é fornecido um Kit de trabalho para auxiliar no desenvolvimento das atividades.

Como proposta prática, é desenvolvido um terrário em sala de aula, sendo trabalhado durante todo o ano letivo. Essa atividade possibilita que os alunos interajam cooperativamente para cuidar de forma apropriada da vida contida naquele pequeno ecossistema com o intuito de que ele prospere, gerando interação, atitudes éticas e práticas de preservação do meio ambiente [10].

O material fornecido é empregado em várias disciplinas, respeitando, é claro, sua temática. A didática engloba atividades coletivas em sala de aula e em casa com a família. Também ocorre um encontro anual onde os alunos participam de diversas dinâmicas, integrando-se com outras turmas e compartilhando informações.

Na Figura 1, podemos notar a entrega de certificados para alunos participantes do projeto.

Figure 1. Entrega de certificado a alunos participantes do projeto (Cotripal)

A quantidade média de participantes por ano letivo é de 1000 alunos e todas as escolas, sem exceção, se dedicam ao máximo para desenvolver o projeto da melhor maneira possível.

Relacionando o projeto em estudo com o referencial teórico anteriormente abordado, é visível a tamanha importância de sua aplicação. Além de gerar desenvolvimento ético, social e ambiental para a sociedade onde está inserido, utiliza-se da cooperação como um importante instrumento ideológico na busca de um mundo melhor, sabendo que as atitudes de hoje refletem as consequências do amanhã.

A educação cooperativa é um processo contínuo para o desenvolvimento integral e cooperativo das pessoas, possibilitando a capacidade de gerar conhecimento, para proporcionar condições de progresso onde as diferenças individuais somam para evolução do grupo. É este papel que o projeto da Cooperativa Cotripal desempenha.

B. *Aplicação e Eficácia*

Neste tópico, e em atendimento ao objetivo do estudo, a seguir, é apresentada a análise feita de alguns pontos chave contidos no projeto de educação cooperativa “Eu + Você = Mundo Melhor”:

TABLE I. Características avaliadas no projeto

Tema	Base teórica	Aplicação pela Cooperativa	Análise
Quanto ao objetivo e fontes de informações do projeto	- A educação cooperativa estabelece diferença da cooperativa em relação às empresas capitalistas de um modo geral. - Tem a função de promover uma reformulação do entendimento de seus associados, orientando-os no que é o cooperativismo [1].	O projeto visa a sustentabilidade socioambiental por meio da educação cooperativista.	O projeto enquadra-se em parte dentro deste viés, porque diferente de outras instituições, a cooperativa estimula, por meio da educação cooperativista, informações referentes à sustentabilidade socioambiental, trazendo benefícios para as crianças e também para a sociedade que está inserida. **( ) Atende** **(X) Atende em parte** **( ) Não atende**

Tema	Base teórica	Aplicação pela Cooperativa	Análise
Quanto ao conteúdo abordado e o 5º princípio	- O 5º princípio do Cooperativismo refere-se à educação, formação e informação. - Esta meta é tão importante, que a própria Aliança Cooperativa Internacional recomendou que "todas cooperativas devem tomar providências para a educação de seus membros, empregados, dirigentes e público em geral (...)" [2].	A ética social e ambiental como eixo pedagógico do projeto. Com uma configuração inovadora, o cooperativismo é proposto como resposta e meio à necessidade de transformação social.	No projeto em estudo, está sendo desenvolvida uma capacitação cooperativista, onde a educação é repassada com intuito de praticar a cooperação de forma que sirva como meio de transformação social. A cooperativa atende ao requisito exposto pelo autor. A informação educativa do cooperativismo está sendo transmitida. **(X) Atende** **( ) Atende em parte** **( ) Não atende**
Quanto à busca pelo bem comum.	A palavra cooperativista leva compulsoriamente ao entendimento de pessoas que cooperam entre si, que desenvolvem ações em conjunto para obter determinado fim ou fins, que têm necessidades ou interesses comuns [2].	Multiplicador da cooperação das pessoas entre si e com seu meio ambiente por um mundo melhor.	Sem dúvidas, o projeto de educação cooperativa da Cotripal visa o bem comum. Tem o objetivo de tornar a sociedade mais ciente da valorização socioambiental, por meio da cooperação. **(X) Atende** **( ) Atende em parte** **( ) Não atende**
Quanto aos desafios enfrentados na educação cooperativa, para manter os valores cooperativos	Schneider, Silva e Hendges [1] citam os desafios externos à educação cooperativa, no contexto atual da globalização. O individualismo, e a concorrência /competição são fatores que influenciam diretamente no meio cooperativo.	Valores como honestidade, respeito mútuo, lealdade – dentre outros – não podem se sujeitar à flexibilização. Do contrário, a Humanidade perderá um dos atributos que mais contribuiu para o seu sucesso: a socialização.	Dentro deste contexto, o Projeto busca fortalecer e resgatar os valores da cooperação. Contribui com a socialização e permanência de valores essenciais cooperativistas que servem como base aos princípios desta doutrina, em grande relevância o 5º. **(X) Atende** **( ) Atende em parte** **( ) Não atende**
Quanto à didática utilizada na parte expositiva do projeto.	"...a educação abarca a formação sobre a visão do mundo, da vida e da economia própria do cooperativismo, compreende a formação dos valores, dos princípios essenciais, das normas e sua aplicação concreta dentro das circunstâncias econômicas, sociais, políticas e culturais ..." [1]	A didática aplicada inclui atividades coletivas, de natureza cooperativa em sala de aula e em casa com os pais. Cria uma dinâmica de interatividade da comunidade escolar em torno da ética social e ambiental.	A forma didática do projeto se harmoniza com o que diz o autor, com o fundamento cooperativo e preza pela interação entre as crianças e sua família, fortificando os valores e princípios em torno de uma comunidade mais ética social e ambiental. **(X) Atende** **( ) Atende em parte** **( ) Não atende**
Quanto à realização das atividades e ferramentas utilizadas, para o objetivo.	"[...] para a consecução do objetivo maior, é necessário que cada um tenha claro o seu papel e o dos outros, o que exige uma constante comunicação entre eles, de maneira que a ação de um não prejudique o outro e mesmo a si próprio e que cada ação reforce a ação do conjunto" [2]	Todas as atividades, tanto na escola quanto em casa, são orientadas por um livro elaborado pela Cotripal, com texto de linguagem enxuta, mas rica em conteúdo. Conduz a todos para uma ampliação de consciência ética.	Busca-se através do material fornecido pela cooperativa, fortificar a comunicação e aprendizado entre as partes na busca pelo objetivo. **(X) Atende** **( ) Atende em parte** **( ) Não atende**
Quanto ao processo de aprimoramento / acompanhamento / avaliação do projeto.	"A formação envolve também processos colaborativos, que são aquelas estratégias de formação que facilitam a compreensão, o planejamento, a ação e a reflexão conjunta acerca do que se pretende fazer e de que caminhos percorrer para alcançar os objetivos pretendidos" [1]	As escolas, sem exceção, se dedicam ao máximo para desenvolver o Projeto da melhor forma possível. E esse empenho é o diferencial para o sucesso de um projeto.	Não se tem uma forma aplicada de avaliação ou monitoramento formalizado, o que seria necessário para os alunos e coordenadores atuais avaliarem o processo de aplicação e eficácia do projeto. **( ) Atende** **( ) Atende em parte** **(X) Não atende**

a. Dados da Pesquisa, 2016

Considerando os aspectos elencados, a partir da sua identificação, como fatores relevantes a serem considerados, o modelo de avaliação apresentado, permite uma melhor visualização de como está contextualizado o projeto, diante da literatura sobre o tema. Desta forma, busca-se elucidar de uma forma mais clara, com a utilização da tabela acima, onde se pode avaliar o projeto sob um prisma mais analítico.

C. Proposições

Conforme explanado no Quadro 1, o objetivo e as fontes de informações do projeto "Eu + Você = Mundo melhor" buscam transmitir pela educação cooperativa uma visão maior de sustentabilidade socioambiental. Trata-se de uma forma muito interessante de mostrar às crianças que elas também são responsáveis pelo mundo em que vivem.

Para enriquecer ainda mais este projeto, propõe-se inserir dentro das atividades ensinamentos sobre o cooperativismo, em forma de dinâmicas, contar a história, falar sobre os 7 Princípios, compartilhar com as crianças ainda mais sobre esta doutrina, fazendo-as acreditar que é possível sobreviver em uma sociedade mesmo que capitalista, os valores do cooperativismo.

A Cooperativa Cotripal exerce seu papel na propagação da educação cooperativa, através de seu projeto trabalhado nas escolas e, é possível cada vez mais "enriquecer" este projeto, monitorando e atualizando-o, com a inserção de atividades

pedagógicas que estimulem o convívio social e as boas ações na construção de uma sociedade mais justa.

É preciso compreender que sozinho não se vive, não se conquista e não se realiza como seres sociais. A socialização se faz necessária, e com ela atos e valores cooperativos também. O Projeto "Eu + Você = Mundo Melhor" tem esta relevância na vida das crianças, que marca profundamente a infância destes seres. Então quanto mais fortemente entendidos e inseridos na educação os valores de cooperação, ajuda mútua, solidariedade, respeito, lealdade na forma de exemplos práticos em suas vidas, logo, como resultados teremos adultos honestos, educados nesta filosofia e mais cientes de que "o grupo" tem mais força, e que a união e foco em um mesmo objetivo traz benefícios para o crescimento mútuo.

Como forma de aprimoramento, acompanhamento e avaliação do projeto, uma alternativa que pode ser considerada pelos gestores do projeto, é pesquisar junto às crianças sobre suas ideias e percepções, ou até mesmo, enviar um questionário anual aos pais ao fim de cada ano, para saber ainda mais sobre os resultados que o projeto vem gerando.

Ainda poderia ser avaliado quais os reais benefícios que o projeto vem trazendo para vida destas crianças e quais foram as mudanças visíveis em seus comportamentos desde a inserção no projeto, por exemplo, e, o que poderia ser modificado na visão dos alunos e dos pais.

CONCLUSÕES

A análise feita no decorrer do presente artigo possibilitou um maior entendimento em relação ao princípio em estudo e sua comparação ao projeto realizado pela Cooperativa Cotripal.

Referente ao modo didático do projeto percebeu-se que os alunos do 5º ano das escolas trabalhadas, tem contato com os fundamentos da cooperação e seus princípios éticos.

Ao trabalharem o terrário, que é o carro chefe do projeto, levam informações às famílias envolvendo assim a sua participação na atividade.

A Cooperativa Cotripal é merecedora de reconhecimento por manter, divulgar e apoiar o projeto "Eu + Você = Mundo Melhor", visto que, sua principal função é agregar conhecimento de ganhos mútuos, éticos e socioambientais à criança em seu pleno desenvolvimento.

Ao praticar isto, por meio de atividades relacionadas, bem como, a construção de um "minimundo", tornam aquela realidade um pouco mais justa e apta a uma visão mais cooperativa do futuro, tornando-as cientes de que as atitudes do hoje refletem nas consequências do amanhã.

A presente pesquisa foi de grande importância, tanto social como em aspecto teórico. O projeto reveste-se de relevância, pois o foco é tornar a Cooperativa cada vez mais inserida na sociedade, de um modo em que possa contribuir, pela educação, na construção de um mundo, sustentável e melhor.

Então, como contribuição de enriquecimento, e, também, como sugestão ao projeto, se faz necessário uma forma acompanhamento e avaliação. Como proposto, aplicar questionários anuais aos alunos e seus pais, focando nos benefícios que o projeto trouxe para a vida destas crianças desde a sua inserção.

Pode-se concluir que, tomando como base o 5º princípio do cooperativismo (Educação, formação e informação), o projeto "Eu + Você = Mundo Melhor" aplicado pela Cooperativa Cotripal está sendo corretamente conduzido, sendo que sua forma didática apresentada aos alunos segue parâmetros, conceitos e amparo neste princípio cooperativo.

REFERÊNCIAS

[1] J. O. Schneider, A. C. M. Silva e M. Hendges, "Educação e Capacitação Cooperativa: os Desafios no Seu Desempenho," 1. ed., São Leopoldo, Unisinos, 2010.

[2] I. Seibel, "Educação Cooperativista: a implantação na singular," Porto Alegre, WS, 2001.

[3] C. Neves e M. Corrêa, "Pesquisa social empírica: métodos e técnicas," *Cadernos de Sociologia*, vol. 9, pp. 07-09, 1988.

[4] M. A. Marconi e E. M. Lakatos, Técnicas de Pesquisa, 7. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

[5] E. J. Wilhelm, *5º Princípio do cooperativismo e sua aplicação no Sicredi Serro Azul*, Cerro Largo: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, 2009.

[6] A. S. e. a. Safanelli, *A educação cooperativa: valorização do ser humano*, Florianópolis: UFSC, 2011.

[7] A. Gawlak e F. Ratzke, Cooperativismo: primeiras lições, 3. ed., Brasília: Sescoop, 2007.

[8] L. F. D. Duarte, Da vida nervosa nas classes trabalhadoras urbanas, Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

[9] P. d. C. Financeiro, "Os 7 princípios do cooperativismo," [Online]. Available: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/. [Acesso em 25 ago 2016].

[10] Cotripal, "Programa Juntos Somos Mais. Cooperativismo nas Escolas," [Online]. Available: http://www.cotripal.com.br/blog/blog4u.php?blog=59. [Acesso em 21 maio 2016].

Sustentabilidade a Longo Prazo nas Organizações: um ensaio teórico entre *Triple Bottom Line* e a modelagem *Open Innovation*

Francisco Eugenio Musiello Neto
Universidade federal do Tocantins. Departamento de Administração e-mail:musiello@uft.edu.br

RESUMO
O ensaio teórico que se segue pretende discutir é a relação entre a inovação aberta e os modelos de Triple Bottom Line aplicados às PMEs em Portugal. O método utilizado foi bibliometria qualitativa focada nos trabalhos publicados entre 2001 e 2007 nas bases de dados Ob-On e Proqest. As análises foram realizadas para os documentos identificados nas referidas bases de dados utilizando as palavras-chave "linha Triple Botton", "Open Innovation", "Management Innovation". Este ensaio mostrará que o processo de transformação das pequenas e médias empresas da inovação fechada para a inovação aberta é mal compreendido pelos gestores Huizingh (2011), assim este ensaio poderá fornecer novos insights sobre as dimensões abertas de gestão da inovação e o processo de transformação da inovação aberta através do Triple Bottom Line.
Palvras-Chaves: Inovação Aberta, Inovação da Gestão e Pequenas Médias Empresas

ABSTRACT
The following theoretical essay attempts to discuss the relation between the open innovation and the Triple Bottom Line models applied to Small and Medium-Sized Businesses (SMBs) in Portugal. The method used was qualitative bibliometrics focused on the papers published between 2001 and 2007 on the Ob-On and Proqest data bases. The analyses were performed to the papers identified on the said data bases using the keywords “Triple Botton line”, “Open Innovation”, “Management Innovation”. This essay will show that the SMBs transformation process from closed
innovation to open innovation is poorly understood by the managers Huizibgh (2011), thus this essay my provide new insights about the open innovation management dimensions and the open innovation transformation process through the Triple Bottom Line
Key Word: Open Innovation, Management Innovation and Small Meduin Interprise

1. INTRODUÇÃO

Ao discutir o ambiente na qual a empresa esteja inserida é importante compreender a importância deste ambiente empresarial (interno e externo) para as pequenas e médias empresas (PME’s). No entanto, torna-se imprescindível a compreensão do que vem a ser sustentabilidade. A definição inicial da sustentabilidade foi freqüentemente associada apenas à preservação do ambiente (Andersen, 2008) e societal, contudo, as preocupações têm sido associadas mais à Responsabilidade Social Corporativa (CSR) (Burke e Logsdon, 1996), um novo olhar do conceito comumente aceito para modelo de sustentabilidade, inclui como parte de sua definição Laszlo e Brown, (2014); O chamado *Triple Bottom Line* (TBL).

O conceito do *Triple Bottom Line*, surgido do estudo realizado por Elkington (1994), no inglês, é conhecido por 3P (People, Planet e Profit); no português, seria PPL (Pessoas, Planeta e Lucro). Analisando-os separadamente, e de forma respectiva tem-se: econômico, cujo propósito é a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; ambiental, cujo objetivo é analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes; e social, que se preocupa com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade, (Oliveira, et all., 2012).

O ponto de partida na diretriz do conceito de sustentabilidade está relacionado com a filosofia do *Triple Bottom Line* Elkington (1994), que aumenta as chances de sobrevivência das organizações em várias condições, como e.g. a sustentabilidade como modelo de negócio a longo prazo. Para Dyllick e

Muff, (2015) definem a evolução da sustentabilidade em três níveis de sustentabilidade empresarial: identificando a evolução deste conceito; onde a idéia é a ação baseada na criação de valor por meio do fornecimento de bens; e da abertura da organização ao ambiente externo.

O objetivo deste ensaio teórico é examinar o papel e o efeito das interações entre universidades e as pequenas e médias empresas portuguesa, utilizando para tal a modelagem *open innovation* na transferência e retenção dos recursos humanos, como fonte interna e externa de conhecimento. Portanto, este ensaio apoia a premissa de que a inovação da gestão proporciona uma formação contínua harmonizando novos valores à organização, contribuindo para uma melhor compreensão das relações (universidade/empresa) para o diálogo emergente sobre as atividades da *oepn innovation* (inovação aberta) traduzido para o português como sustentabilidade a longo prazo nas organizações.

E desta forma, a inovação aberta é uma temática, tanto para investigadores acadêmicos, como para gestores de topo das empresas (independente do porte da organização), Prodmetina, et al., (2016). A adoção de práticas da *open innovation* pode causar confusão no entendimento pelos gestores sobre o que realmente seja inovação aberta (Dabrowska et al, 2013). E desta forma, cria-se uma lacuna para pesquisa empírica bem definida, seja na estruturação das atividades da inovação aberta, conduzindo-a para a melhor compreensão sobre como as empresas associa o grau de engajamento na inovação aberta, e com o nível de adoção desta inovação nas empresas pelos gestores. As críticas à inovação aberta, (Dahlander e Gann, 2010) e (Knudsen e Mortensen, (2011) revela as fraquezas e limitações do conceito.

A crítica do conceito é, na verdade, um processo natural de desenvolvimento (evolução) teórico. A evolução do conceito precisa de contribuição dos lados empírico, e acadêmico. Em resposta as essas limitações, Prodmitina et al, (2016) lista algumas especificações a serem adotadas as atividades relacionadas à inovação aberta, como e.g. atividades elaboradas a partir da literatura científica na forma de inquérito. Pelo lado das empresas, a comercialização de tecnologias (interna e externa) não é percebida como prática de adoção da inovação aberta, além disso, outras atividades reconhecidas como inovação aberta pela academia (crowdsourcing) ainda não foram adotada pelas empresas como inovação aberta (Podmetina et al., 2016). Ao enveredar pelos trihos da *open innovation* as empresas poderão descortinar suas estratégias da inovação com base nas atividades da inovação abertas com intuiddo de identificar o engajamento na modelagem, concluem os investigadores.

No entanto, o processo de transformação das PME's para a inovação aberta é pouco compreendido pelos gestores Huizingh, (2011), assim, esse ensaio teórico poderá fornecer novos insights sobre as dimensões gerenciais da inovação aberta e o seu processo de transformação para a inovação aberta nas PME's por meio do *Triple Botton Line*. E desta forma, o tecido empresarial pode incluir centros de apoio ao empreendedorismo, centro de inovação, organização e consumidores, prestadores de serviços e instituições financeiras, Cichy e Gradoń, (2016). Na contiuidade deste raciocínio, Lisowska e Stanislawski, (2015) são categóricos ao afrimarem que o tecido empresarial desempenha papel inovador voltado para as PME's com abrangecia em três áreas. Primeira, apoio financeiro, com empréstimo regional, nacional, fundos de capital, etc. A seguinte, fornece condições para atividades de inovação em incubadoras e parques tecnológicos e serviços pró-inovadores. A última, formação apoio á transferência e retenção do conhecimento e de tecnologia.

1.1 Ambiente no *Triplo Bottom Line* (TBL)

O papel da sustentabilidade corporativa para Hahn et al., (2015) é fundamental para as empresas na manutenção da maturidade organizacional, e desta forma Van Marrewijk (2003) refere-se à inclusão voluntária da empresa nas preocupações sociais e ambientais nas operações comerciais e nas interações com as partes interessadas (stakeholders). Enquanto empresa sustentável expande a prestação de contas para além do seu foco financeiro, procurando incluir componentes ambientais e sociais (Simpson e Radford, 2014). A literatura não é tão clara sobre como gerir estas responsabilidades organizacionais (Van der Byl e Slawinski, 2015) como e.g. a responsabilidade económica tradicionail (criação de valor para o cliente e o desempenho financeiro), Bansal (2005); e a responsabilidade social sobre os impactos na sociedade, o bem-estar dos indivíduos e das comunidades (Elkington 2004). Na sequencia da evolução conceitual de sustentabilidade, e adequação das suas necessidades á globalização, estas organizações sentir-se-ão orientadas para o futuro; incluindo equidade social; relações com a comunidade; ética no local de trabalho; saúde; e segurança dos trabalhadores (Simpson e Radford 2014). A responsabilidade ambientail de uma empresa também relaciona suas atividades ao ambiente natural (Hart, 1995) incluindo atividades para reduzir o monóxido de carbono, proteger o ambiente natural e reduzir o uso de recursos não renováveis, entre outros (Bansal 2005).

Diferentes modelos, abordagens e conceitos apresentados na literatura tornam o conceito de sustentabilidade ambíguo e difícil de interpretar. Por um lado, menciona a sustentabilidade do negócio e, por outro lado, uma visão multidimensional da organização, considerando os interesses de vários grupos de stakeholders, Stubbs e Cocklin, (2008). Estes autores argumentam que as empresas ao expressarem sua opinião de que, em relação ao empreendimento sustentável, a empresa deve visar a geração de renda. Os lucros são usados para perseguir metas sustentáveis, bem como a missão e visão baseada na consecução de objetivos sociais e econômicos e desempenho financeiro.

A sustentabilidade empresarial se tornou essencial para a maioria das empresas nas últimas décadas, estipula que os requisitos ambientais devem ser incorporados em diversos processos empresariais, Jang et al.; (2015). Para efetivamente integrar os aspectos ambientais nos processos de inovação, as empresas podem ter que mudar significativamente algumas de suas melhores práticas e hábitos em todos os níveis da organização, Jang et al., (2015). Neste contexto, a eco-inovação surgiu como um importante caminho para o desenvolvimento no setor empresarial. O relatório da OCDE, (2011) afirma claramente que o importante papel da política de crescimento verde a nível regional (europeu). A eco-inovação pode ser um catalisador ao promover e implementar o crescimento verde porque promove todas as formas de inovação que reduzam impactos ambientais e fortalece a resiliência às pressões ambientais. Como um esforço para desenvolvimento sustentável, a eco-inovação conduz a transição para uma economia verde. A economia verde é desenvolvimento sustentável nos níveis regional, nacional e global, com a implementação da Agenda 21

O modelo de negócios que compreende processos e atividades que convertem a inovação em valor (Doganova e Eyquem-Renault, 2009). Para Rappa (2004) que definiu o modelo de negócios como o método de fazer negócios pelos quais uma empresa pode sustentar suas operações. Inversamente, a mudança do modelo de negócio segue-se as rupturas ou a promulgação de novas oportunidades das atividades internas (George e Bock, 2011).

Estudos anteriores consideraram o modelo de negócio como uma combinação de componentes através da qual a empresa cria, capta valor, e se diferencia das demais organizações (concorrentes), Zott et al., (2011).

O caso de negócio para sustentabilidade tem sido cada vez mais utilizado para legitimar a estratégia nas empresas (Salzmann, Ionescu-Somers e Steger, 2005); Em outras palavras, se os esforços de sustentabilidade for converditos em lucros, um *business* poderá ser realizado, como e.g. a sustentabilidade financeira, (Kang, Germann e Grewal 2016). Alguns críticos defenderam uma abordagem alternativa, mantendo a abordagem ganha-ganha seja simplista e que ignora a complexidade e os trade-offs necessários, tensões inerentes e considera os esforços de sustentabilidade maximização do lucro (Van der Byl e Slawinski, 2015). À luz destas questões, uma abordagem paradoxal foi desenvolvida com intuito de construir uma abordagem integrativa e exploratória para minimizar as tensões inerentes às tentativas das empresas para sustentabilidade, (Smith e Lewis, 2011). Sob esta abordagem, a natureza das tensões é vista como paradoxal. Paradoxos referem-se contraditórios inter-relacionadas que persistem ao longo do tempo e requerem aceitação e esforços contínuos para gerenciá-los (Smith e Lewis, 2011). Esses elementos contraditórios parecem desejável isoladamente, mas inconsistente quando justaposto, como as demandas estratégicas de produção, (Smith, Binns e Tushman, 2010). E.g., a busca da maximização do lucro e minimização aos danos do meio ambiente (da influencia da empresa), o que pode criar contradições. As tensões são forças opostas que aproveita a constante instabilidade do mercado entre o que é permitindo para a sobreviva da empresa. Van der Byl e Slawinski, (2015) argumentam que as tensões organizacionais permanecem latentes até que fatores ambientais de escassez provoque a mudança, destacando a natureza contraditória das tensões, tornando-os salientes para os atores organizacionais. As condições de escassez envolvem restrições devido a limitações nos recursos disponíveis para a organização, tais como tempo, trabalho e capital. A pluralidade das tensões representa condições de incerteza quanto à objetivos e as estratégias necessárias para alcança-las (as empresas). E desta forma, as mudanças internas e externas significam as condições contextuais que as organizações devem almejar. Essa adaptação ao novo modelo de gestão requer resultados a curto e a longo prazo. A maximização do lucro pode sugerir terceirização locais mais distantes a custos mais baixos ou enfatizar o uso de fornecedores locais para milhas de carbono, concluem (Van der Byl e Slawinski 2015).

2. CONCEITO DE INOVAÇAO ABERTA NAS PEQUENAS MEDIAS

A inovação aberta é definida como a realização sistemática de exploração do conhecimento, retenção, e exploração dentro e fora limites de uma organização em todo o processo, Chesbrough (2006). O conceito de inovação aberta considera a tendência dos procesos de inovação interorganizacional, Vanhaverbeke e Chesbrough, (2014), nas atividades internas desenvolvendo o conhecimento organizacional internamente, o que é necessário para a capacidade de absorção, a fim de invocar com êxito os processos de entrada de inovação aberta.

A literatura cientifica indica as possibilidades da inovação aberta nas PME's, como por exemplo, as fontes externas e as alianças que muitas vezes são fundamentais para o processo de inovação em qualquer tipo de organização Vanhaverbeke e Chesbrough, (2014), Por outro lado, o paradigma de inovação aberta ganhou grande atenção em pesquisas sobre inovação da gestão estratégica, Chesbrugh e Brunswicker, (2014). A maioria das

pesquisas sobre inovação aberta tem sido focada nas grandes empresas e segmentos muito bem estruturados, como e.g automobilístico e farmaceutico, e não considerou a inovação aberta nas PME's, Chesbrough e Brunswicker (2014). Por esta razão, esse ensaio teórico investiga a capacidade de inovação da gestão das PME's, por meio do modelo *open innovation*. A questão marginal da futura pesquisa empírica que se pretende alcançar fundamentado teoricamente neste ensaio é se *open innovation* pode influenciar a capacidade da empresa para inovação, proporcionando desempenho superior, pois a mudança para a inovação aberta exige que as empresas implementam novas práticas e estruturas de gestão para estabelecer novos desafios para as empresas que precisam passar por um processo de mudança organizacional e cultural com diferentes fases Huizingh, (2011).

O conceito de inovação aberta não está claro para a maioria dos gestores, principalmente das PME's em abrir a empresa para a "concorrência", e nessa diretriz acaba dificultando o desenvolvimento da modelagem. Neste contexto, Huizingh (2011) propõe um conjunto de práticas que caracterizam a inovação aberta, visando sua implantação nas organizações de pequeno e médio porte. A primeira prática de acordo com, Huizingh (2011) é por meio do reconhecimento de que a inovação aberta reflete menor grau de dicotomia entre o sistema fechado para a inovação aberta (Dahlander e Gann, 2010). Abrir a inovação aberta abrange algumas atividades, como e.g., entrada e saída e atividades estabelecidas pela empresa receptora, (Vanheverbeke e Chesbrough, 2014), e cada uma dessas atividades pode ter uma dimensão de nível maior ou menor para a implantação na empresa. Esta é uma das lacunas conceitual do modelo em tela. Em segundo, Dahlander e Gann (2010) utilizam as dimensões de entrada em relação a inovação aberta e saída pecuniária contra interações não-pecuniários. Este modelo pode ser um ponto de partida para a pesquisa empírica para compreender melhor as atividades que compõem cada uma das quatro estratégias e sua eficácia para diferentes organizações e em diferentes contextos. E em terceiro, Huizingh (2010) considera que os vários fluxos de conhecimento em inovação aberta distinguem entre três processos de conhecimento (conhecimento de exploração, conservação e exploração) que podem ser realizadas internamente ou externamente, com Dahlander e Gann de (2010). Em último, as práticas de inovação aberta também podem ser agrupadas pela distinção entre processo e resultado. Este modelo faz a ponte entre as discussões da gestão da inovação com a inovação tecnológica. Na inovação aberta a entrada de parceiros externos (partes interessadas) para explorar uma inovação interna na organização deverá ser desenvolvida internamente.

Para Narula (2004) as PME's devem concentrar a inovação mais na comercialização porque, embora muitas PME's têm superioridades em tecnologia para inovação em relação as grandes empresas, no entanto, muitas PME's não têm a capacidade de produção, instalações, canais de marketing e contatos globais para introduzir eficazmente ao mercado da inovação.

Os autores Rothaermel e Deeds (2004) afirmam a existência de dois caminhos a seguir para o processo de inovação aberta nas PME's. O primeiro, é a exploração pela tecnologia para oportunidade da inovação; e outro, de exploração da tecnologia para o mercado de oportunidade. Esses mesmos estudiosos vivenciam que o segundo caminho deve ser abordado nas PME's como caminho mais curto para o sucesso da inovação.

A inovação aberta é um processo de fora para dentro e envolve a abertura do processo de inovação a exploração do conhecimento, Chesbrough (2003). O conhecimento externo refere-se à aquisição

e retenção do conhecimento, a partir de fontes externa a organização, como contributo sustetável para as tecnologias formandos parceiros externos. Outro aspecto, o alargamento das bases de conhecimento interno citado por Grant e Baden-Fuller, (2004) garante um grande portfólio de alianças, que proporciona acesso privilegiado ao conhecimento dos parceiros e aliança sem a necessidade de imedia transferência do conhecimento externo Kale, Singh e Perlmutter, (2000).

3.FUNIL DE IDEIAS

Para Rothwell (1994) a introdução de novas teorias e práticas da inovação da gestão surgida ao longo das últimas décadas mudou o percurso da gestão que ampliava ou melhorava alguns aspectos, contudo, a noção das melhores práticas era o modelo que sobressaía de gestão em substituição aos manuais e normas imperativas. Contudo, embora este contexto histórico poderia ter sido preciso e evolutivo no passado, todavia as práticas de inovação atuais sugerem que as empresas inovadoras não seguem automaticamente as melhores práticas, como prescrito, segundo Lopes e Teixeira (2009).

Além destas considerações, a prática da inovação aberta ampliou a possibilidade de um novo desenho tem sido recomendado durante o processo inovador. Portanto, Santos et al (2009) explicam que o modelo do funil da inovação foi criado por Clark e Wheelwright em 1993, cujo objetivo é fomentar as atividades que promova o negócio inovador e da corporação em busca de novas criações, pois a dinâmica desse funil é interativa e o fluxo de criação não é limitado por etapas a cumprir, possibilitando retroalimentação do sistema, revisão e recriação sempre que necessário e em qualquer etapa do processo, permitindo ajustes e correções.

No entanto, Carvalho, Santos e Neto (2011) objetam que a premissa do modelo funil da inovação é a geração de ideias, quanto maior o número destas maiores serão as possibilidades inovadoras, logo o núcleo central deste processo está estruturado na forma de funil para que os projetos de P&D, de tecnologias sejam identificados como potenciais oportunidades, qualificados e classificados em etapas suportadas por um ponto de decisão quanto a prosseguir ou não na inovação, conforme a capacidade de atender às prioridades estratégicas e de agregar valor econômico e estratégico à organização. Nessa proposta, estes autores argumentam que o processo de desenvolvimento de produtos contempla elementos externos ao funil relacionados aos inputs para alimentação do processo, bem como relacionados aos procedimentos que devem ser gerenciados ao final do processo de inovação (output), conforme figura 1.

Figura 1: Funil da Inovação
Fonte: Próprio autor, adaptado de Clark e WellWright, 1993

Gavira et al (2007) entendem que o modelo funil da inovação alarga o portfólio de novos produtos, visto que, a decisão sobre qual produto será lançado no mercado. Por conseguinte, estes investigadores concluem que dentre diversas possibilidades os getores da inovação procuram reduzir o número de idéias e focar os seus esforços naquelas ideias com maior probabilidade de sucesso.

REFERENCIAS

ANDERSEN, M. M. **Eco-innovation–towards a taxonomy and a theory**. In: Conference 2008 on Entreperneurship e Innovation: Organization, Institutions, Systens e Regions. 25TH Celebration Druid, 17-20 jun. 2008, Copenhage, Dinamarca. Anais […] Copenhage: CBS, 2008.

BANSAL, P. **Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development**, Strategic Management Journal, 26 (3), 197-218, 2005.

BURKE, L., e LOGSDON, J. **How corporate social responsibility pays off. Long Range Planning**, 29 (4), 49 –502. Center for Corporate Citizenship at Boston College. (2005). The state of corporate citizenship in the U.S.: Business perspectives in 2005. Boston: Working Paper. Boston College, 1996.

CARVALHO, R. Q: SANTOS, G. V. dos; BARROS NETO, M. C. **Funil de Inovação Aplicado à Gestão Estratégica de Projetos de P&D Focados no Desenvolvimento de Tecnologias: Uma Experiência no Setor Elétrico Brasileiro**. In: 16 XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro (RJ). CDROOM XXXV EnANPAD, 2011.

CHESBROUGH, H, e BRUNSWICKER, S. **A fad or a phenomenon?: The adoption of open innovation practices in large firms, *Research-Technology Management***, 57(2), 16-25, 2014.

CHESBROUGH H.**Open business models: how to thrive in the new innovation landscape**, Harvard Business Review Press, 2006.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.

CICHY, J, E GRADOŃ, W. **Innovative economy, and the activity of fi nancial market institutions. Case of Poland.** Journal of International Studies, Vol. 9, No 1, pp. 156-166, 2016.

CLARK, K.B; e WHEELWRIGHT S.C. **Managing new product and processes development: Text and cases.** Free Press, New York, 1993.

DĄBROWSKA, J., FIEGENBAUM, I. e KUTVONEN, A. **Mapping the perception and reality of open innovation**, *International Journal of Innovation Management*, 17(06), 2013.

DAHLANDER, L. and GANN, D.M. **How open is innovation**, *Research policy*, 39(6), pp.699-709, 2010.

DYLLICK, T e MUFF, K. **Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability.** Organization & Environment 1–19, 2015.

DOGANOVA, L, e EYQUEM-RENAULT, M. **What do Business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship,** Research Policy, 38 (10), 1559-70, 2009.

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line, in the Triple Bottom Line: Does It All Add Up?** Adrian Enriques and Julie Richardson, eds. Abingdon, UK: Earthscan, 1–16, 2004.

ELKINGTON, J. (1994). **Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development**. California Management Review, 36 (3), 90-100. *Comparing internal and external impacts of sustainable innovation: an exploratory study*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/312542358_Comparing_internal_and_external_impacts_of_sustainable_innovation_an_exploratory_study [accessed Apr 7, 2017].

GAVIRA, M, O; FERRO, A, F, P; ROHRICH, S, S, E QUADRO, R. **Technological Innovation Management: analyzing the application of the innovation funnel in a consumer goods organization.** Gestão da inovação tecnológica. RAM: revista de administração mackenzie • Volume 8, n.1, p. 77-107, 2007.

GEORGE, G., BOCK, A, J. **The business model in practice and its implications for entrepreneurship research**. Entrepreneurship Theory and Practice, 35 (1): 83-111, 2011, 2011.

GRANT, R, M; E BADEN-FULLER, C. A. **Knowledge Accessing Theory of Strategic Aliances**. Journal of

Management Studies. Oxford Blackwell Publishing. January 2004.
HAHN, T., PINKSE, J., PREUSS, L., e FIGGE, F. **Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework**. Journal of Business Ethics 127, 297-316, 2015.
HART, S, L**. A Natural-Resource-Based View of the Firm**, Academy of Management Review, 20 (4), 986-1014, 1995.
HUIZINGH, E.K.R.E. **Open innovation: State of the art and future perspectives**. Technovation 31: 2–9, 2011.
JANG, E, K; PARK, S,M; ROH, T,W e HAN, K,J. **Policy Instruments for Eco-Innovation in Asian Countries.** Sustainability (ISSN 2071-1050). V.07, 12586-12614, 2015.
KALE, P; SINGH, H; e PERMUTHER, H. **Slearning and Protection of Proprietary Assest in Strategic Aliances: building relational capital**. Strategic Management Journal. Chichester, March 2000.
KANG, C., GERMANN, F., e GREWAL, R. **Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance**. Journal of Marketing, 80(2), 59-79, 2016.
KNUDSEN, M.P. e MORTENSEN, T.B. **Some immediate–but negative–effects of openness on product development performance**, *Technovation*, 31(1), pp.54-64, 2011.
LASZLO, C., e BROWN, J. **Flourishing enterprise: The new spirit of business**. Stanford: Stanford University Press, 2014.
LISOWSKA, R, A; e STANISŁAWSKI, R. **The Cooperation of Small and Medium-sized Enterprises with Business Institutions in the Context of Open Innovation**, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic. Procedia Economics and Finance 23, 1273 – 1278, 2015.
LOPES, M. TEIXEIRA, A, A, C. **Open Innovation in Firms: located in na intermediate technology develop country**. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2009.
NARULA, R. **R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation**. Technovation, 24(2), 2004.
OECD. **Better Policies to Support Eco-Innovation. OECD Studies on Environmental Innovation**; OECD Publishing: Paris, France, 2011.
OLIVEIRA, L,R; MEDEIROS, R,M; BRAGANÇA P,T e QUELHAS, O,L,G. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações.** Produção, v. 22, n. 1, p. 70-82, Jan/Fev. 2012.
PODMETINA, D., FIEGENBAUM, I., TEPLOV, R., e ALBATS, E. **Towards open innovation measurement system-a literature review**, In ISPIM Conference Proceedings (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2016.
RAPPA, M.A. **The utility business model and the future of computing services**, IBM Systems Journal, 43 (1), 32-42, 2004.
ROTHAERMEL, F.T; DEEDS, D.L. **Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development**. Strategic Management Journal 25, 2004.
ROTHWELL, R**. Towards the fifth-generation innovation process.** International Marketing Review, Vol. 11 No. 1, 1994.
SALZMANN, O., IONESCU-SOMERS, A. e STEGER, U. **The Business case for corporate sustainability: literature review and research options**. European Management Journal, 23(1), 27–36, 2005.
SANTOS, D.F.L; BASSO, L.F.C; e KIMURA, H. **A estrutura da capacidade de inovar das empresas brasileiras: uma proposta de construto.** Revista de Administração e Inovação. São Paulo, 9 (3), pp. 103–128, 2012.
SIMPSON, B, S, e RADFORD, S. **Situational Variables and Sustainability in Multi-**

Attribute Decision-Making, European Journal of Marketing, 48 (5/6), 1046–69, 2014.

SMITH W, LEWIS M. **Toward a theory of paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing**. Academy of Management Review: 381–403, 2011.

SMITH, W, K., BINNS, A., TUSHMAN, M, L. Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. Long Range Planning, 43 (2-3): 448–461, 2010.

STUBBS, W e COCKLIM, C. **Conceptualizing a Sustainability Business Model**. SAGE, Jornal, 2008

VAN DER BYL, C, A. e SLAWINSKI, N. Embracing Tensions in Corporate Sustainability A Review of Research from Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond, Organization e Environment, 28 (1), 54–79, 2015.

VANHAVERBEKe, W, e CHESBROUGH, H. **A classification of open innovation e open business models**. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*, 50-68, 2014.

VAN MARREWIJK, M. **Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion**, Journal of Business Ethics, 44 (2/3), 95–105, 2003.

ZOTT, C., AMIT, R., MASSA, L. **The Business Model: Recent developments and future research**. Journal of Management, 37 (4): 1019-1042, 2011.

Comportamento Empreendedor das MPEs do Setor Automotivo de Pelotas/RS

Entrepreneurial behavior of micro and small businesses on automotive sector at Pelotas/Brazil

Janaina Mendes de Olveira[1]. Faculdade de Administração e de Turismo.
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL
Pelotas - Rio Grande do Sul – Brasil
janainamendes@uol,com.br
Elaine Garcia dos Santos[2]. Faculdade de Administração e de Turismo.
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL
Pelotas - Rio Grande do Sul – Brasil
elainezitzke@gmail.com
Anderson Congo da Cruz[3]. Faculdade de Administração e de Turismo.
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL
Pelotas - Rio Grande do Sul – Brasil
adm.cougo@gmail.com
Willian Weisshalm Tavares[4]. Faculdade de Administração e de Turismo.
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL
Pelotas - Rio Grande do Sul – Brasil
williantava@hotmail.com
Carolina Rodrigues[5].
Universidad de Extremadura - UEx.
Espanha

RESUMO**: Os empreendedores exercem um relevante papel para o desenvolvimento econômico e a promoção social, sendo uma força que impulsiona a economia devido à geração de empregos e distribuição de renda dentro do país, dentre esses inúmeros realizadores destacam-se os micro e pequenos empresários de suma importância para a estrutura econômica brasileira. Este estudo tem por objetivo identificar o perfil dos micro e pequenos empreendedores atuantes no ramo automotivo do município de Pelotas no Rio Grande do Sul, e mencionar as suas características comportamentais empreendedoras, segundo a abordagem de McClelland.O desenvolvimento dessas características são de grande relevância para o sucesso desses empreendedores. Para isso foi realizado um levantamento sobre as principais definições de empreendedorismo e empreendedores, e das micro e pequenas empresas, apresentando os motivos que os levaram a investirem e as características que podem ser determinantes para o seu sucesso. Afim de analisar os micro e pequenos empreendedores do ramo automotivo de Pelotas, utilizou-se um questionário, primeiramente composto com questões referentes ao seu perfil e de sua empresa, seguido de 30 questões relacionadas as 10 características comportamentais empreendedoras descritas por McClelland. Como resultado pode-se observar que estes empreendedores mostram um nível de desenvolvimento considerável de acordo com suas particularidades, dando destaque a algumas situações específicas como a Persuasão e Rede de Contatos; Comprometimento, e Exigência de Qualidade e Eficiência**.
PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Empreendedor, MPEs e Setor Automotivo.

ABSTRACT**: Entrepreneurs play an important role in economic development and social promotion, being a force that drives the economy due to the generation of jobs and income distribution within the country, among these innumerable directors are the micro and small entrepreneurs of great importance For the Brazilian economic structure. This study aims to identify the profile of micro and small entrepreneurs working in the automotive sector in the municipality of Pelotas in Rio Grande do Sul, and to mention their entrepreneurial behavioral characteristics, according to McClelland's approach. The development of these characteristics are of great relevance for the success of these entrepreneurs. For this, a survey was made on the main definitions of entrepreneurship and entrepreneurs, and of micro and small companies, presenting the reasons that led them to invest and the characteristics that can be determinant for their success. In order to analyze the micro and small entrepreneurs of the automotive sector in Pelotas, a questionnaire was used, first composed with questions related to their profile and their company, followed by 30 questions related to the 10 entrepreneurial behavioral characteristics described by McClelland. As a result, it can be observed that these entrepreneurs show a considerable level of development according to their particularities, highlighting some specific situations such as Persuasion and Network of Contacts; Commitment, and Requirement of Quality and Efficiency.**
KEYWORDS: Entrepreneurial Behavior; Micro and Small business; Automotive Sector.

I. Introdução

A sociedade atual encontra-se num momento em que a atitude empreendedora isolada ou coletiva torna-se uma realidade, tendo em vista a disputa acirrada entre empresas e no mercado de trabalho, assim o desenvolvimento do empreendedorismo é apontado de grande importância em diversos países, como no Brasil, país que se encontra em uma crise econômica e com crescentes taxas de desemprego, demonstrando a relevância desse como uma alternativa de ocupação, sucesso e renda para muitas pessoas.

Hisrich et al. (2010) corroboram que o empreendedorismo possui um papel elementar no desenvolvimento econômico, envolvendo mais que o aumento de produção e de renda *per capita*, também está relacionado a alterações nas estruturas dos negócios e da sociedade, assim as ações empreendedoras acabam por ter impactos em aspectos tanto financeiros, como ambientais e sociais, incluindo a geração de empregos e uma maior divisão de riquezas entre os agentes.

O empreendedorismo é um ato de conceber algo inovador e com valor, implementar novos negócios ou propiciar transformações em negócios já contemplados, envolvendo riscos psicológicos, financeiros e sociais, auferindo as resultantes recompensas de satisfação tanto econômica, quanto pessoal (HISRICH e PETERS, 2004). Esse processo tem-se mostrado de notável importância a cada dia, sendo altamente pesquisado, particularmente devido a diversos índices que podem ser auferidos como o desenvolvimento econômico, a taxa de desemprego, os perfis profissionais, entre outras (GEM,13)

Luecke (2007), corrobora que é de grande valia a função desempenhada por empreendedores na sociedade de livre mercado, ressaltando a relevância de serem formadores de novas empresas, pensando em novos conceitos, concebendo novas tecnologias, produtos e maneiras, agindo como uma força criativa, agregando valor aos mercados e bens em transição.

No Brasil o movimento difusivo e de crescimento do empreendedorismo começam a surgir em meados dos anos 90, quando pode se relacionar a abertura político-econômica como um dos principais motivos de influência. Foi nesta década também que começam a valorizar a abertura das pequenas empresas, através da criação de instituições como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), as quais têm por objetivo auxiliar os empreendedores a montar seus negócios, auxiliando no suporte e consultoria para resolver problemas em andamento e assim contribuir para o desenvolvimento do país (DORNELAS, 2001).

Este incentivo e crescimento do espírito empreendedor favorecem a criação de Micro e Pequenas Empresas, as quais são fundamentais na estrutura econômica brasileira e para a geração de emprego. De acordo com os dados estatísticos elaborados pelo SEBRAE/DIEESE, no anuário do trabalho de 2014, afirmam que a evolução dos números de estabelecimentos de MPE – Micro e Pequenas Empresas de 2003 a2013 saltou de 5,0 milhões para 6,6 milhões de estabelecimentos, representando um aumento de 32%, sendo responsáveis por 52,1% dos empregos formais e 41,4% da massa de salários (SEBRAE, 2014).

Dentro do contexto das MPE deve se destacar as do setor automotivo, sendo estas referentes aos estabelecimentos de vendas de automóveis novos e seminovos, reparação de automóveis, venda de peças para reposição, entre outros. Tendo em vista que esse é um mercado de grande vulto hoje no Brasil, com expressivos números de veículos em circulação, segundo DENATRAN (2016), em abril eram 502.902.58 carros emplacados no País,em Pelotas, a cidade a ser analisada, possui um número de 113.565 carros emplacados, demonstrando a dimensão desse mercado.

Segundo a FENAUTO (2016), em compensação da recessão do mercado de automóveis novos, o mercado de seminovos tem crescido, com isso movimentando o setor de reparos e vendas de peças automotivos.

Visto a relevância dos micro e pequenos empreendedores do mercado automotivo e sua questão de sobrevivência, que segundo Drucker (2010) não está relacionada somente com a habilidade de gestão, incentivos ou políticas governamentais vantajosas, dependendo em grande parte das características do comportamento empreendedor, desempenhadas por empresários inovadores, os quais se utilizam da inovação como uma ferramenta para seu crescimento. O objetivo de todo empreendedor é alcançar o sucesso, e resultados satisfatórios para seus negócios, mostrando a essencialidade das características empreendedoras para obtenção desses resultados esperados, nesse sentido McClelland (1961), descreve que o sucesso empresarial não encontra-se somente relacionado ao desenvolvimento de determinadas habilidades, como finanças, marketing, mas também a atitudes empreendedoras, procurando aperfeiçoar tais características, o autor através de estudos relacionou as principais encontradas em empreendedores de sucesso, sendo divididas em: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; exigência de qualidade e eficiência; independência e autoconfiança; correr riscos calculados; Estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramentos sistemáticos; persuasão de rede de contatos; comprometimento.

Nesse sentido, procurou-se analisar as características dos empreendedores, a partir da visão de McClelland partindo do questionamento: Quais as Características Comportamentais Empreendedoras (CEEs) apresentadas pelos micro e pequenos empresários atuantes no ramo automotivo no município de Pelotas e quais as motivações que levaram a efetivarem seus negócios?

Para tal, objetivou-se nesse estudo identificar o perfil empreendedor entre os micro e pequenos empresários atuantes no ramo automotivo no município de Pelotas, com base nas características descritas por McClelland.

A presente pesquisa se justifica tendo em vista o atual panorama da economia brasileira, e a tendência do aumento de mercado de carros seminovos e do surgimento de novas micro e pequenas empresas. Este visa a elucidar as características comportamentais dos empreendedores do ramo automotivo no município de Pelotas, procurando demonstrar quanto essas podem repercutir no desempenho de suas empresas.

II. O comportamento empreendedor

Sobre o termo empreendedorismo, se tem uma compreensão ampla de seu significado, existindo variados conceitos conforme as correntes dos autores que o retratam, assim Dolabela (2006), descreve que sua origem vem da tradução livre da palavra em inglês *"entrepreneurship"*, este acarreta em uma maneira de agir, significa uma forma de se relacionar, em uma visão de mundo,ainda segundo o autor, ele está relacionado ao estudo dos empreendedores, quanto ao seu perfil, características, sua maneira de atuar, e seu sistema de atividades. Segundo Dornelas (2001, p. 23) "o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados", embora simples, tal definição expõe o de forma prática.

Pode-se dizer então que o empreendedor é aquele que consegue identificar oportunidades e é ousado, pois através de sua capacidade de percepção, atenção, criação e curiosidade, consegue aumentar suas chances de sucesso (NETO e SALES, 2004). Os valores pessoais referentes a princípios familiares, religiosos, têm grande relevância nas características dos empreendedores, tais como liderança, criatividade, sucesso, trabalho, ética, objetivos, entre outros (HIRISCH & PETERS, 2004).

A. Características Comportamentais Empreendedoras

McClelland (1961) identifica três necessidades básicas que são motivadores para as pessoas, assim existindo a necessidade de realização, de afiliação e de poder, segundo o autor independentemente do gênero, idade ou cultura, todos são guarnecidos de uma motivação, sendo essa largamente relacionada a nossa cultura e experiência de vida (MATIAS *et al*, 2013).

Venturi (2003), relata que McClelland, definiu de modo essencial a necessidade motivadora de realização, como força ocasionadora para a atitude empreendedora, sendo em parte responsável pelo crescimento econômico, nesse sentido Oliveira *et al* (2014), corrobora que essa necessidade é a mais destacada entre os empreendedores, sendo responsável pela busca de fazer o melhor, e com padrões de excelência, com grande desejo de êxito.

As características pertinentes a cada necessidade relacionada por McClelland, são:

Realização: Pessoas com a necessidade de objetivar e realizar metas desafiadoras, assumem riscos calculados, gostam de assumir responsabilidades individuais, procuram receber feedback regulares sobre seu progresso e realizações

Afiliação: Está relacionado a necessidade das pessoas de estabelecer vínculos afetivos com um grupo, estando ligado a ser querido e aceito, desempenhando melhor suas atividades quando ligados a mais indivíduos, valorizando o trabalho em equipe, não tem preocupação em destacar-se e procura evitar conflitos.

Poder: São pessoas que mantém a necessidade de possuir o controle dos meios e influenciar os outros indivíduos, tem uma tendência de assumir mais riscos para seu reconhecimento, buscam e disputam posições de liderança e destaque.

Em 1987, McClelland ampliou seus estudos a partir da teoria das necessidades, sendo desenvolvidas a frente da consultoria *McBer & Company* com a ajuda da *US Agency for International Development*, assim nesse projeto, foram realizadas pesquisas em diferentes países afim de buscar as características pertinentes aos empreendedores de sucesso, procurando encontrar detalhes da vida, e em relacionamento aos eventos empresarias, tanto naqueles que obtiveram sucesso e os que não (MATIAS *et al*, 2013; VENTURI, 2003).

No Brasil as Características do comportamento empreendedor são disseminadas pelo Sebrae, assim o Sebrae (2014) conforme a teoria de Mcclelland relacionou estas características em 3 conjuntos:

Conjunto Realização: **Busca de Oportunidades e Iniciativa:** Esta relacionada a realizar as coisas antes de ser solicitado, ou de ser forçado pela situação, mantém a capacidade de se antecipar e criar oportunidades de novos mercados, aproveita oportunidades inesperadas para montar um negócio e progredir; **Exigência de Qualidade e Eficiência:** Nesta o empreendedor demonstra a disposição de encontrar maneiras de realizar mais coisas e melhores, procura melhorar continuamente seu negócio, produtos e serviços, cria métodos para cumprir com prazos e qualidade, satisfazendo as expectativas de seus clientes. **Persistência**: O empreendedor desenvolve a capacidade de agir perante a uma situação inesperada, um obstáculo significativo, muda de estratégia, faz sacrifício pessoal, esforça-se além da média afim de alcançar seus objetivos. **Comprometimento:** empenho e sacrifício pessoal, a responsabilidade pessoal quanto ao sucesso e fracasso, coloca-se no lugar dos funcionários e colaboradores com a intenção de terminar um trabalho, atuando junto com a equipe para atingir os objetivos, preocupa-se em manter os clientes satisfeitos.

Conjunto Planejamento: Busca de Informações: Nesta, o empreendedor se empenha em manter sempre uma busca atualizada quanto aos dados referentes aos clientes, fornecedores e concorrentes, estar atualizado quanto ao mercado de atuação, busca de informações com especialistas, procura por oferecer novos produtos e serviços. **Estabelecimento de Metas:** Refere-se a certas atitudes por parte do empreender, sendo a ele pertinente estabelecer metas e objetivos desafiantes a si mesmo, mantém clara visão de longo prazo e cria objetivos

mensuráveis e de curto prazo. **Planejamento e Monitoramento Sistemáticos:** Está relacionado ao comportamento do empreendedor de organizar tarefas de maneira objetiva, dividindo grandes tarefas em sub tarefas, revisar planos, se adequando rapidamente às mudanças viáveis, mantém registros financeiros para ajudar na tomada de decisões.

Conjunto Poder: Persuasão e Rede de Contatos: Com esta característica o empreendedor se utiliza de estratégias afim de persuadir os pessoas, influenciando-as, obtém apoio de pessoas importantes para a realização de seus objetivos, age para construir e manter bons relacionamentos comerciais. **Independência e Auto Confiança:**Esta característica está relacionada em buscar autonomia para agir, fora do controle dos outros, se demonstra otimista mesmo em cenários desafiadores, transmitindo confiança na sua capacidade de enfrentar desafios

Na abordagem dessas, é demonstrada uma concepção do empreendedor fundamentada na busca de realização pessoal, uma disposição natural para correr riscos e enfrentá-los, apresentação de sua persistência, verificando oportunidades mesmo em cenários desafiadores (OLIVEIRA *et al*, 2014).

III. Micro e Pequenas Empresas

Conforme Neto e Sales (2004), as micro e pequenas empresas geram importantes contribuições econômicas, participando ativamente do processo de mudança econômica e social, atuam como mecanismos de renovação do tecido industrial, estruturando nichos de mercado e sendo responsáveis por geração de empregos, e que essas assumem características próprias de gestão, concorrência e inserção no mercado, assim a seguir será descrito suas características e seus critérios de classificação.

As MPE geralmente são empresas pequenas, com um número modesto de funcionários, com um baixo nível de produção e volume de vendas, apresentando uma tendência de serem pouco complexas, possuindo em grande maioria poucos níveis hierárquicos, sendo compostos pela direção e linha de produção, demonstrando poucas divisões de tarefas (FRÒES, 2008).Em sua grande maioria, são empresas familiares, com baixa capacitação gerencial, onde os proprietários trabalham com planejamento de curto prazo, pela dificuldade de formulação de estratégias inovadoras e de longo prazo (SOUZA *et al*, 2007).

De acordo com Souza *et al* (2007), pode se relacionar como principal característica da diferenciação das MPE perante as empresas de maior porte, a centralização do poder de tomada de decisões em uma única pessoa, seu proprietário, ou em um determinado grupo restrito de sócios.

Souza *et al* (2007) corrobora que como características das MPE assentam sua tendência de reação célere quanto às modificações do mercado, e relações próximas entre proprietário, gerente e os funcionários e clientes, e se caracterizam ainda pela utilização de pouca intensidade de capital para o desenvolvimento de suas atividades.

Segundo o SEBRAE (2014), no ano de 2013 eram em torno de 6,6 milhões de MPE ativas, respondendo por 99% dos estabelecimentos formais, assim analisando a sua importância para o desenvolvimento do país.

As MPE tornam-se uma alternativa de ocupação para uma parcela da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio, sendo uma possibilidade de empregar-se no mercado formal ou informal, para uma parcela da força de trabalho excedente, em geral com baixa qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

O IBGE (2003) desenvolveu um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, sendo as principais: baixo volume de capital empregado; altas taxas de natalidade e mortalidade; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com parentesco; grande centralização do poder decisório; não distinção de capital da pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação de mão-de obra direta; baixos níveis de terceirização e de tecnologias sofisticadas; etc. Quanto a delimitação da classificação do segmento das micro e pequenas empresas não há unanimidade, de acordo com Leone (2004) há diversos critérios adotados para a classificação das MPE, tais como, a receita operacional líquida, receita bruta, número de empregados, nível de sofisticação tecnológica, capital social e muitos outros.

Ainda segundo o autor citado no Brasil as MPE recebem classificações regidas pela lei geral das micro e pequenas empresas, que estabelece incentivo através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias e pela eliminação ou redução destas,

IV. MÉTODO

De caráter descritivo, neste estudo foi realizado uma abordagem teórica a qual foi desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema investigado, abordando conceitos de empreendedorismo, micro e pequenas empresas, características empreendedoras, buscando a relação entre as características comportamentais empreendedoras pertinentes aos empresários.

Para participarem deste estudo foram selecionadas 20 empresas de micro e pequenos empreendedores, de acordo com a conveniência do pesquisador, atuantes no ramo automotivo no município de Pelotas, sendo empreendimentos de conhecimento e acessíveis pelo pesquisador, utilizando uma amostra por conveniência.

As oficinas de funilaria e chapeamento, segundo Sebrae (2004), são também conhecidos como latoaria ou lanternagem, sendo referentes a empresas que desempenham serviços de reparação e pintura na lataria de automóveis, sendo essas reparações oriundas de diversos motivos, como uma colisão, desgaste do carro, entre outros.

Em relação as auto peças, Sebrae (2004) descreve que são empreendimentos que são divididos entre os atacadistas, sendo aqueles que compram direto das fábricas, sendo os distribuidores, repassando para os varejistas, e estes são responsáveis pela comercialização final da peça, destinadas a proprietários de carros e a mecânicas. As oficinas mecânicas, são empresas especializadas na reparação mecânica do carro, sendo responsáveis pela substituição de peças com defeito no conserto de falhas no carro (SEBRAE, 2014).

O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado, contendo 39 questões, divididas em três partes, sendo a primeira com 6 questões relacionadas ao perfil dos empreendedores e a gestão da empresa. Na segunda parte encontram-se 3 questões relacionadas a caracterização da empresa.

A terceira e última parte foi composta por um questionário sobre as características comportamentais empreendedoras, o qual foi desenvolvido com base na teoria descrita por McClleland, composto por proposições que geram uma auto reflexão do respondente. O questionário foi composto por 30 questões, referentes as dez características comportamentais empreendedoras, sendo três questões relacionadas a cada uma dessas, como pode ser visto no quadro 1, essas foram alocadas de forma que o pesquisado não percebesse qual característica estivesse sendo medida, com escala Likert.

Quadro 1 - Relação das questões por característica comportamento empreendedor
Fonte: Elaborado pelo autor

	Características Comportamentais Empreendedoras	Questões
Conjunto Realização	Busca de Oportunidade e Iniciativa	01 - 11 - 21
	Persistência	02 - 12 - 22
	Exigência de Qualidade e Eficiência	04 - 14 - 24
	Correr Riscos Calculados	03 - 13 - 23
	Comprometimento	05 - 15 - 25
Conjunto Planejamento	Busca de Informações	06 - 16 - 26
	Estabelecimento de Metas	07 - 17 - 27
	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	08 - 18 - 28
Conjunto Poder	Persuasão e Rede de Contatos	09 - 19 - 20
	Independência e Auto Confiança	10 - 20 - 30

Após um agendamento prévio, os questionários foram aplicados pessoalmente pelo pesquisador, durante o período de outubro a novembro de 2016.

A análise dos dados ocorreu por meio de teste estatístico, onde primeiro agrupou-se os resultados das questões, com auxílio de tabelas de Excel, de cada pesquisado referentes as características pertencentes, visto que estas estavam fora de ordem no questionário, lodo após foi calculada a média de cada característica de determinado empreendedor, para posteriormente obter-se a média total de cada característica comportamental empreendedora e dos conjuntos de todos entrevistados, chegando no resultado pertinente as características dos empreendimentos do ramo automotivo, assim ao analisar estes resultados, tomou-se por base que aqueles empreendedores que apontem uma média crescente em direção a 5 apresentando maior grau de desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras e os que representam uma média em direção a 1 mantenham um menor grau.

V. ANÁLISES E DISCUSSÕES

A. Características dos empreendedores

A primeira análise consistiu no levantamento das características dos empreendedores que responderam ao questionário, em um primeiro momento fica demonstrado que a maioria destes empreendedores apresentam faixa etária entre 31 a 50 anos, correspondendo a 75% dos respondentes, mas deve se levar em conta que a idade não é barreira para ser um empreendedor, tanto para aqueles com menos idade ou acima dos 50 anos, sendo 10% entre 21 a 30 anos; 40% de 31 a 40 anos; 35% entre 41 a 50 anos e 15% com mais de 51 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos empreendedores, onde Hirisch *et al* (2010), corroboram que existem vários empreendedores de sucesso com baixo estudo, mas sendo a educação um papel de grande importância para o desenvolvimento desses, os dados coletados evidenciam que 15% destes têm ensino fundamental; 25% têm ensino médio completo; 25% ensino superior incompleto e sendo o nível mais elevado entre os respondentes o de ensino superior completo, com uma representação de 35%, mostrando que os empreendedores reconhecem a importância da educação para o seu desenvolvimento.

A experiência no ramo a qual pretende-se empreender é de grande impacto positivo para se obter sucesso em novos negócios (Hirisch *et al*, 2010), nesse sentido pode se notar que em maioria, os empreendedores entrevistados já tinham experiência no ramo automotivo, totalizando 85% destes, e aqueles que não mantinham totalizaram 15% dos respondentes.

Quanta a forma que os empreendedores utilizaram para dar início aos seus empreendimentos, se destaca o financiamento com recursos próprios, onde 65% destes se utilizaram desta fonte para iniciarem seus negócios; 20% contraíram empréstimo bancário; 15% utilizaram empréstimo de terceiros. Essa realidade pode ser ligada aos dados apontados pelo GEM (2015), relacionando os aspectos mais desfavoráveis ao empreendedorismo no Brasil, como o apoio financeiro, financiamentos, sendo em função do alto custo, inadequação das linhas de créditos para os empreendedores e a burocracia para a tomada de crédito.

A análise ou um desenvolvimento de um plano de negócios para abertura de um novo empreendimento é uma

tarefa complicada, mas é de extrema importância, tendo em vista, que com essa ferramenta é possível prever a viabilidade dos recursos necessários, é feito o desenvolvimento da oportunidade, direcionando o empreendimento (HIRISCH & PETERS, 2004). Nesse contexto os empreendedores demonstraram importância a esta ferramenta, sendo que após a identificação de uma oportunidade de negócio, 77% confirmaram que utilizaram uma análise ou plano de negócios para o desenvolvimento do empreendimento, e 33% confirmaram que não.

Na análise do motivo para abertura do negócio, nota-se que a independência financeira foi a mais apontada pelos empreendedores, como impulso para empreenderem, correspondendo a 47%; a oportunidade de negócio corresponde 33%; a experiência no ramo 33%; realização e reconhecimento pessoal 13%, nesse sentido indicando que sejam empreendedores por oportunidade, o motivo de perda de emprego correspondeu a 7% e a insatisfação no emprego a 13%, demonstrando em maioria não indicar serem empreendedores por necessidade. Nesta questão, os pesquisados tinham a opção de marcar até dois motivos que os levaram a empreender.

B. Características das Empresas

O critério utilizado para a classificação das empresas, quanto ao seu tamanho, foi segundo descrito pelo SEBRAE, o qual classifica-as pelo número de funcionários, assim dos empreendimentos pesquisados, 55% são micro empresas, sendo dividas em 28% de Funilaria e Chapeamento, 36% de Auto Peças e 36% de Reposição de Peças - Mecânica. Dos pesquisados 45% foram pequenas empresas sendo dividas em 22% de Funilaria e Chapeamento; 34% de Auto Peças e 44% de Reposição de Peças – Mecânica.

O tempo que os empreendedores estão no mercado, os quais em sua grande maioria estão a um longo tempo, sendo que 43% estão entre 12 a 20 anos; e20% atuam a mais de 20 anos, demonstrando uma característica pertinente ao empreendedor, da persistência e de não desistir de seus objetivos. Assim 7% das empresas estão até 5 anos no mercado e 30% estão de 6 a 10 anos.

C. Análise das Características Comportamentais Empreendedoras

Conforme a análise dos dados, observa-se que em resumo os empreendedores do ramo automotivo possuem um nível satisfatório de desenvolvimento das Características Comportamentais Empreendedoras. Os empreendedores apresentaram uma maior média de 4,43, na Persuasão e Rede de Contatos; o Comprometimento ficou com uma média de 4,34; a Exigência de Qualidade e Eficiência de 4,11; na Independência e Auto Confiança obtiveram média de 3,95; sendo a da Persistência de 3,93; a Busca de Oportunidade e Iniciativa de 3,72; no Planejamento e Monitoramento Sistemático foi de 3,67; em relação a Correr Riscos Calculados obteve uma média de 3,6; sendo as duas características com a menor média a de Estabelecimento de Metas com 3,16 e a Busca de Informações com 2,65 de média.

Em um primeiro momento foram analisadas as questões referentes a cada característica comportamental empreendedor, demonstrando as tendências desses empreendedores, foram calculadas as porcentagens das opções mais marcadas pelos pesquisados, e posteriormente foram analisados as médias de cada conjunto, juntamente com as médias de cada característica pertencentes a esses.

Na análise das questões referentes a cada característica comportamental empreendedora obteve-se os seguintes resultados:

a) Busca de Oportunidade Iniciativa: Os empreendedores não demonstram continuidade na procura por novas oportunidades, afim de expandirem seus negócios, sendo que 55% responderam que apenas algumas vezes a realizam (q. 1); esses não reconhecem as mudanças em relação ao mercado automotivo, como entrada de novas montadoras no país, porque apenas 45% confirmaram que algumas vezes reconhecem tais mudanças (q. 11); demonstram ter iniciativa, pois 40% relatam que sempre procuram realizar suas tarefas por iniciativa própria, não sendo preciso a cobrança por parte de outras pessoas (q. 21);
b) Persistência: Estes empreendedores mantêm-se firmes à seus objetivos perante obstáculos e cenários não favoráveis, assim 60% desses afirmam que sempre, não os abandonam (q. 2); esses têm dificuldades para transpor rapidamente obstáculos encontrados, porque 45% responderam que apenas algumas vezes agem rapidamente, tomando novas estratégias para transpor os obstáculos, e 30% que usualmente (q. 12); são persistentes quanto as suas metas e objetivos, pois 45% dos empreendedores relatam não começar outra tarefa e nem abandonar a que estão realizando quanto se deparam com dificuldades em relação a essa (q. 22);
c) Exigência de Qualidade e Eficiência: Os empreendedores buscam por uma maior eficiência nos procedimentos da empresa, pois 50% afirmam que buscam maneiras para agilizar processos (q. 4); reconhecem a importância de seus clientes, porque 75% afirmam que sempre procuram superar as expectativas desses e satisfazer as suas necessidades (q. 14); quanto a se manterem calmos e procurar a realizar de maneira correta os procedimentos ao estarem sendo realizados de forma errônea, não se obteve uma resposta concreta, pois 35% disseram que algumas vezes ficam emburrados quando verificam erros na execução de tarefas, 25% raras vezes e 20% usualmente (q. 24);
d) Correr Riscos Calculados: Calcular os riscos e avaliá-los para tomadas de decisões é uma tendência mantida por estes empreendedores, sendo que 40% usualmente os fazem (q. 3); esses são cautelosos ao tomarem empréstimos em banco, assim 65% sempre realizam uma análise de riscos, juros e formas de pagamentos (q. 13); preferem analisar os riscos e tomar decisões em cima de dados concretos, porque 50% afirmam que

apenas as vezes levam em consideração somente a intuição para tomada de decisões (q. 23);

e) Comprometimento: Os empreendedores são comprometidos com suas metas e objetivos, porque 65% corroboram que sempre realizam todas suas atividades iniciadas (q. 5); não se importam em se colocar no papel de funcionário a fim de ajudar na conclusão de tarefas, sendo que 60% dizem que sempre que necessário se colocam no lugar deste (q. 15); assumem as responsabilidades para atingir as metas e objetivos criados para a empresa, sendo que 50% afirma que sempre se alocam essas (q. 25);

f) Busca de informações: Estes empreendedores mantêm atualizados os dados dos seus clientes, fornecedores e concorrentes, assim 60% afirmam sempre estarem se atualizando quanto a essas informações, sendo essas de importante utilidade para seus empreendimentos (q. 6); esses não procuram melhorar o desempenho e eficiência de suas empresas através da procura de acessórias técnicas, 50% afirma que nunca (q. 16); não procuram se atualizar quanto ao mercado automotivo através de palestras e curso, 45% relatam que nunca (q. 26);

g) Estabelecimento de Metas: Os empreendedores criam metas e objetivos, sendo de curto e longo prazo, as quais são desafiantes a eles, 45% corroboram que sempre as criam (q. 7); esses não conseguem elucidar de maneira simples as metas e objetivos traçados, sendo que 35% relatam que raras vezes as expõe de forma clara (q. 17); a utilização de ferramentas para mensuração e execução das metas e objetivos são pouco utilizadas pelos empreendedores, assim 40% afirmam que raras vezes as utilizam (q. 27);

h) Planejamento e Monitoramento Sistemático: Ficou evidenciado que estes empreendedores têm dificuldade de executar metas ambiciosas, 45% poucas vezes dividir e simplificar essas para as pôr em prática (q. 8); mostraram importância manter registros financeiros para posterior tomada de decisões, porque 50% expõem que sempre utilizam desta ferramenta e outros 20% que usualmente (q. 18); são cautelosos ao iniciar um projeto, assim 40% confirmam que levam em consideração os pontos positivos e negativos, e analisam diversas alternativas para dar início a esse.

i) Persuasão e Rede de Contatos: Esses empreendedores são persuasivos quanto as suas ideias e decisões, pois 50% afirmaram que usualmente e 25% que sempre fazem com que os outros acreditem nesses (q. 9); mantêm um bom relacionamento com clientes e fornecedores, sendo 85% confirmam que sempre, demonstrando-se um ponto positivo (q. 19); reconhecem a importância de ter uma rede de contatos com pessoas com interesse em comum, 90% sempre procuram manter esta;

j) Independência e Auto Confiança: Estes empreendedores demonstram ter confiança em si mesmo e na sua capacidade de ser bem sucedido em qualquer atividade que se proponham executar, assim 50% dizem sempre ter esta confiança e 25% usualmente tem essa (q. 10); mantêm seu ponto de vista diante de resultados iniciais desanimadores, porque 45% relatam que sempre (q. 20); esses apresentam ser determinados e convictos as decisões, não cedendo a opiniões de outros, assim 30% dizem que sempre, 25% que usualmente (q. 30).

Na relação das médias obtidas a partir dos conjuntos, o de Poder foi o que obteve a maior média, de 4,20; o conjunto de Realização foi de 3,94 e o conjunto de Planejamento de 3,16.

Dentro do conjunto do Poder, o qual obteve a maior média de 4,2 representando que estes empreendedores buscam o seu reconhecimento, assumindo riscos e procurando controlar o meio em que vivem, a característica que mais se destacou foi a de Persuasão e Rede de Contatos, com uma média de 4,43, demonstrando que estes buscam elucidar seus objetivos de forma a influenciar pessoas de seu interesse para a realização desses, e também demonstram certeza que se deve manter e construir uma boa relação com funcionários, clientes e fornecedores, todos os entrevistados mostraram certeza quando perguntados da importância de se manter uma boa rede de contatos.

A característica de Independência e Auto Confiança alcançou uma média de 3,95, evidenciando que estes se mantém firme quanto aos seus objetivos, demonstrando confiança em seu potencial e coragem de ousar, mantendo uma característica de estarem pré-dispostos a enfrentarem novos desafios, mesmo em cenários contraditórios.

A média do conjunto Realização, ficou em 3,94, demonstrando que os empreendedores do ramo automotivo mantêm uma tendência de se aperfeiçoar e fazer da melhor maneira possível uma atividade, assim nesse contexto todas as médias neste conjunto demonstraram um nível satisfatório de desenvolvimento das características, sendo a de Comprometimento, de 4,34; e Exigência de Qualidade e Eficiência, de 4,11; sugerindo que os empreendedores procuram se empenhar em realizar todas suas atividades iniciadas, sendo fiéis aos seus objetivos, procurando executá-las da melhor maneira, criando métodos para aumentar a eficiência, e não se importam de assumir o papel de seus funcionários para cumprir metas e prazos, e um ponto relevante é que todos os empreendedores exprimem a importância de satisfazer seus clientes. As demais características deste conjunto, apresentam médias que relatam que os empreendedores em sua grande maioria, procuram se manter atualizados ao mercado que atuam, tomando decisões e se antecipando a tendências, e também que não tomam decisões somente por intuição, mensurando e analisando riscos para tomada destas, deve se dar destaque a Persistência com uma média de 3,93, relacionando a este empreendedor uma capacidade de ultrapassar limites, manter se persistente ao seus objetivos mesmo em cenários difíceis.

A característica Busca de Oportunidade e Iniciativa obteve uma média de 3,73, sendo relacionada à disposição e

iniciativa do empreendedor do ramo automotivo a novas oportunidades para expansão de seus negócios, mas um ponto negativo que ficou evidenciado nestes empreendedores, é quanto ao reconhecimentos de mudanças no mercado do ramo automotivo, como a entrada de novas montadoras, lançamento de novas tecnologias, em grande parte demonstraram não ter facilidade para reconhecer essa mudança, a qual pode interferir na expansão de seus negócios.

Os empreendedores quanto questionados em relação a tomada de decisões, expressaram não tomarem decisões somente em sua intuição, supondo uma aversão a riscos, mas demonstraram que poucas vezes calculam e avaliam os riscos, indicando que esses tomam algumas decisões com base em sua intuição. Um ponto positivo foi que em grande maioria foi apontado que analisam os riscos ao tomar um empréstimo bancário, procurando reduzir riscos, dessa maneira a característica Correr Riscos Calculados ficou com uma média de 3,6.

No conjunto de Planejamento, encontram-se as características com as menores médias obtidas pelos empreendedores, como pode ser observado sendo a média deste de 3,16, desta forma se analisa que os empreendedores do ramo automotivo demonstrem uma determinada carência quanto ao planejamento e mensuração de seus objetivos.

Assim a característica de Planejamento e Monitoramento Sistemáticos com uma média de 3,67, evidencia que os empreendedores mantêm uma tendência de planejar e monitorar seus objetivos e sua empresa, consideram as vantagens e desvantagens de uma decisão antes de realizar uma tarefa, e também mantêm registros financeiros e os utilizam para tomada de decisões, porem muitos demonstraram que não simplificam e dividem metas ambiciosas para a sua realização.

A média da característica de Estabelecimento de Metas foi de 3,18, relata que os empreendedores do ramo automotivo de Pelotas estabelecem metas e objetivos desafiadores a eles, porem expõe uma ausência por parte desses em defini-las com clareza de como atingi-las e também quanto a não utilização de ferramentas que auxiliem na execução.

Com a menor média entre as características comportamentais empreendedoras está a Busca de Informações, de 2,65, sendo essa uma característica pouco presente nos empreendedores do ramo automotivo de Pelotas, mas deve se relacionar que informações pertinentes a seus clientes e fornecedores, a maioria evidenciou manter se atualizado, mas quanto a procura por alguma acessória técnica, especialistas que possam ajudar na realização de seus objetivos e também a participação em palestras ou seminários para se manterem atualizados em relação ao ramo automotivo.Em grande volume demonstraram não terem este hábito, sendo um ponto negativo, pois o mercado automotivo a cada dia vem se modificando cada vez mais, com inclusão de novas tecnologias em automóveis, exigindo uma maior qualificação desses profissionais.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram analisados o perfil dos micro e pequenos empresários do ramo automotivo do município de Pelotas, e as características comportamentais empreendedoras as quais são apresentadas por estes, demonstraram a importância dessas para o sucesso de seus empreendimentos.

No âmbito dos empreendedores do ramo automotivo do município de Pelotas, pode se identificar que em maioria, estes se encontram em uma faixa de idade acima de 31 anos, expressam reconhecer que a educação pode ser um aliado ao sucesso de seus negócios, nesse sentido pode se observar um nível de escolaridade elevado, sendo 35% com ensino superior completo e 25% com ensino superior incompleto.

Em relação a experiência no ramo automotivo antes de abrirem seus negócios, os empreendedores em grande volume confirmaram que utilizaram desses conhecimentos para pôr em prática seus projetos de negócio, a experiência foi bastante apontada como uma motivação para empreenderem. Seguindo nessa linha, pode se encontrar traços de empreendedores por oportunidade, pois evidenciaram como motivação para seus empreendimentos além da experiência no ramo automotivo, a independência financeira e a oportunidade do negócio.

Os empreendedores manifestaram que utilizaram-se de um planejamento ou uma análise de mercado antes da abertura de seus negócios, sendo uma ferramenta importante para o sucesso inicial dessas empresas, mas não pode se afirmar que esses a utilizaram de maneira correta e que geraram resultados consistentes.

Em relação as características comportamentais empreendedoras, não existe uma fórmula padrão para ser seguida e se obter o sucesso, ao se analisar os dados, pode se observar que algumas características tem uma alta variação para cada empreendedor, mas não estando ligada diretamente ao seu sucesso ou não, mas se conclui que é muito importante se mantivessem características determinantes como dinamismo, desejo de superação e realização pessoal; avaliação de riscos inerentes aos negócios e trabalho intenso.

Corroborando nesse sentido pode se observar que os empreendedores do ramo automotivo alcançaram médias satisfatórias em relação as características comportamentais empreendedoras, dando destaque a Persuasão e Rede de Contatos; Comprometimento; Exigência de Qualidade e Eficiência, as quais obtiveram médias acima de 4.

Estima-se que os empreendedores do ramo automotivo de Pelotas procurem motivar as pessoas que estão em seu entorno em busca da realização de seus objetivos, demonstram ser comprometidos com suas metas, procurando realizar seus processos com eficiência e qualidade, superando as expectativas e que manter uma rede de contatos, e boa relação com seus fornecedores, funcionários e clientes é essencial para o sucesso de seus negócios.

Como um ponto negativo destes empreendedores, está relacionado as características de Estabelecimento de

Metas e Busca de Informações, responsáveis pelas menores médias, relacionando a esses uma falta de visão a curto e longo prazo do ambiente em que se encontram, a ausência de busca de dados de interesse aos seus empreendimentos, não procuram se atualizar quanto as mudanças no mercado automotivo, sendo de grande importância para permanecerem atualizados sobre o mercado devido à quantidade de montadoras hoje estabelecidas no país; pela variedade de modelo de carros existentes e pelo constante avanço tecnológico nos automóveis.

Por fim não é possível concluir que estas características serão as únicas responsáveis pelo sucesso destes empreendedores, contudo conseguiu se chegar ao objetivo inicial da pesquisa, identificando as características comportamentais empreendedoras, e evidenciando as que se destacam, e quais devem ser mais desenvolvidas.

Como limitações deste estudo, podemos descrever o acesso a dados referentes a quantidade de micro e pequenas empresas do ramo automotivo no município de Pelotas, assim não podendo generalizar o resultado aqui obtido, pois corresponde a uma pequena parcela de um grande setor.

Nesse sentido sugere-se a replicar o estudo com outros setores no município de Pelotas e realizar uma comparação com os dados aqui obtidos, com finalidade de servir como base para nortear algumas características do pequeno e médio empreendedor, cada um com suas especificidades, ou seja, a forma de aplicar a sua experiência de vida por diversos meios. Em busca de conhecimento e aprimorando as suas técnicas, servindo de referência para futuras investigações, como o detalhamento mais amplo sobres os questionamentos e o número de entrevistados.

REFERÊNCIAS:

[1] Hisrich, R. D., &; Peters, M. P., &; Shepherd, D. A.Empreendedorismo, 8a ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

[2] Hisrich, R. D., &; Peters, M. P. Empreendedorismo, 5a ed. Porto Alegre.Bookman, 2004.

[3] Global Entrepreneurship Monitor, Empreendedorismo no Brasil - 2013: Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4E7DFF13FFE09BCE03256E540066DB EA/$File/NT0003C906.pdf>. Acesso em 14 de maio, 2016.

[4] Luecke, R. Ferramentas para empreendedores**:** ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.

[5] Dornelas, J.C.A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

[6] Sebrae. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa - 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal-Sebrae/Anexos/Anuario-do-trabalho-nas-micro-e-pequenas-empresas. 2014.pdf> Acesso em 20 de maio, 2016.

[7] Denatran, Frota Nacional (abril de 2016). Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/frota2016. Acesso em 15 de junho, 2016.

[8] Fenauto, Cresce a procura por autopeças com a crise da industria automobilística. Disponível em: <http://www.fenauto.org.br/index.php?view=single&post_id=14>. Acesso em 15 de junho, 2016.

[9] Drucker, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

[10] McClelland, David. The achieving society. Princeton: ed. Van Nostrand, 1961

[11] Dolabela, F. O segredo de Luísa. ed. rev. e atual. São Paulo: Cultura, 2006.

[12] Neto, S. P.; SALES, A. H. L. "Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil"**.** Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

[13] Matias, M. A.; Colares, A. C. V.; Rocha, P. M.; Carvalho Junior, L. E. "O ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em ciências contábeis". Revista Catarinense da Ciência Contábil**,** Florianópolis. v. 12. n. 35. p. 63-78, 2013.

[14] Venturi, J. L., Estudo das Características Empreendedoras dos Proprietários de Restaurantes na Cidade de Itapema, conforme a abordagem de David Mc Clelland. 2003, Mestrado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário comburiu. 25 de outubro, 2016.

[15] Oliveira, V. C.; Castro, W. A. S.; Araùjo, E. A. T, "Características Comportamentais Empreendedoras em proprietários de mpes longevas do vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG". Revista de administração Mackenzie, São Paulo, p. 102-139, 2014. Disponível em:< http://dx.doi.org/10.1590/167869712014/administracao.v15n5p102-139>. Acesso em 15 outubro, 2016

[16] Fròes, E. B. "Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio empresarial". 2008. 129 fls. Dissertação. Mestrado profissional em administração. Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.

[17] Souza, W.; Qualharini, E. "O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas". in: III workshop gestão integrada: riscos e desafios. 3. 2007, são paulo. p. 2-12. disponível em: <http://www.sp.senac.br /pdf/24848.pdf>. Acesso em 25 de outubro, 2016.

[18] Leone. N.M. "o processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara". Organizações & Sociedade. Salvador, v11, n29.2004

Empreendedologia, a contrução de uma nova ciência na apreensão de Perfis Empreendedores

EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO

Elsa Vieira
Universidade Aberta, Universidade da Beira Interior
elsavaladas@hotmail.com

Catarina Sales Oliveira
Universidade da Beira Interior, ISCTE- UL
csbo@ubi.pt

Resumo

Este artigo pretende prestar um contributo à problemática da Educação para o Empreendedorismo. A conceptualização multidisciplinar deste fenómeno despoleta na emergência de mercados globais, no contexto de procura de novas introduções, novos conhecimentos, novas atitudes por parte dos atores sociais. Um conceito sem 'casa própria' mas que influencia, direta ou indiretamente toda a sociedade. Apesar de desregrado, é ordem do dia nas políticas públicas de qualquer nação que se queira desenvolvida e sustentável.

Vincula-se sobretudo nas posições teóricas da economia [1] **e nas posições teóricas dos comportamentalistas** [2]**, tendo subjacente uma dicotomia permanente entre estrutura e agência. A uns promete inovação** [3]**, a outros fomenta atitudes** [4]**.**

Inúmeras contribuições da Economia, da Sociologia e de outros domínios científicos enriquecem o conceito de empreendedorismo, *e.g.*, a criação de valor [5]**; a assumpção do risco** [6]**; a captação de oportunidades** [7]**; a identificação de competências** [8]**; a presença de atitudes criativas** [9]**, numa diversidade de olhares sobre o fenómeno.**

A complexidade é inevitável quando o que se pede é inovação, criação, construção, originalidade, diferença, aprendizagem.

Neste cenário Filion [10] **propõe a construção de uma nova ciência, a Empreendedologia, reconhecendo todavia a ausência de paradigmas que consubstanciem uma maturidade científica. Filion (op. cit.) defende a possibilidade deste caminho se tornar uma realidade futura sobretudo porque entende que o conceito de Empreendedorismo se reserva às práticas empreendedoras e aos seus atores, enquanto o conceito de Empreendedologia se debruça sobre o ensino teórico da construção dessas práticas, partindo do princípio de que o empreendedorismo se aprende, não é inato ou instintivo, o que abre espaço para o desenvolvimento de um verdadeiro campo teórico.**

Importa trazer para este debate, a visão de quem neste momento está envolvido na inserção do empreendedorismo nos curricula refletindo sobre o modo de ensinar e reproduzir perfis empreendedores. Para que tal aconteça seria importante que quem ensina tenha também, na sua experiência, participado em ações empreendedoras, ou em todo o caso, tenha contacto com quem as pratica. Assim, a introdução do Storytelling [11] **nesta matéria constitui um instrumento irrefutável na transmissão de conhecimento.**

O testemunho do agente empreendor é assim fundamental neste processo.

A construção de epistemologias específicas é concomitante com um contexto social de incentivo ao empreendedorismo enquanto forma de estar e fazer sociedade.

O empreendedorismo é uma escolha racional [12] **de quem tem predisposição. Não obstante, é no reconhecimento dessa mesma predisposição que se traduz o empoderamento** [13] **do perfil empreendedor.**

O quadro do GEM [14] **ilustra a articulação pela qual os talentos empreendedores se formulam numa estratégia coordenada entre entre atores sociais e atores politicos.**

Atendendo às possíveis estratégias que os quadros politicos dispõem para o desenvolvimento de uma nação, para fomentar o potencial de empreendedores e empreendedoras, consideramos que a educação é um recurso central porém largamente inexplorado.

Palavras-Chave: Educação, Empreendedologia, Perfil empreendedor

Abstract

This article intends to contribute to the issue of Education for Entrepreneurship. The multidisciplinary conceptualization of this phenomenon triggers the emergence of global markets, in the context of the search for new introductions, new knowledge, new attitudes on the part of social actors. A concept without 'own house' but that influences, directly or indirectly the whole society. Although unruly, it is the order of the day in the public policies of any nation that wants to be developed and sustainable.

He is mainly linked to the theoretical positions of the economy [1] **and to the theoretical positions of the behaviorists** [2]**, underpinning a permanent dichotomy between structure and agency. For someone promises innovation** [3]**, for others encourage attitudes** [4]**.**

Numerous contributions from economics, sociology and other scientific fields enrich the concept of entrepreneurship, e.g., value creation [5]**; The assumption of risk** [6]**; The capture of opportunities** [7]**; The identification of competencies** [8]**; The presence of creative attitudes** [9]**, in a diversity of looks about the phenomenon.**

The complexity is inevitable when we speak about innovation, creation, construction, originality, difference. Learning in this way is what is required.

In this scenario Filion [10] **proposes the construction of a new science, Entreprenology, while recognizing the absence of paradigms that constitute scientific maturity for that issue. Filion (op. cit.) defends the possibility of this path becoming a future reality mainly because it understands that the concept of Entrepreneurship is reserved to entrepreneurial practices and its actors, while the concept of Entreprenology focuses on the theoretical teaching of the construction of these practices. Starting from the principle that entrepreneurship is learned, is not innate or instinctive, this perception opens space for the development of a real theoretical field.**

It is important to bring to this debate the vision of who is currently involved in the insertion of entrepreneurship in the curriculum reflecting on how to teach and reproduce entrepreneurial profiles. For this to happen, it would be important for those who teach to have also, in their experience, participated in entrepreneurial actions, or in any case, have contact with those who practice them. Thus, the introduction of Storytelling [11] **in this matter constitutes an irrefutable instrument in the transmission of knowledge.**

The testimony of the enterprising agent is thus fundamental in this process.

The construction of specific epistemologies is concomitant with the goal of encouraging entrepreneurship as a way of being and doing society.

Entrepreneurship is a rational choice [12] **of predisposition. Nonetheless, it is in the recognition of this same predisposition that the empowerment** [13] **of the entrepreneurial profile is translated.**

The GEM framework [14] **illustrates the articulation by which entrepreneurial talents are formulated in a coordinated strategy between social actors and political actors.**

Given the possible strategies that political cadres have for the development of a nation, to foster the potential of entrepreneurs, we consider that education is a central resource, which have been few unexplored.

Keywords: Education, Entreprenology, entrepreneur profile

I. EMPREENDEDORISMO: FENÓMENO ECONÓMICO, SOCIAL E POLITICO

Entre o poder económico e o poder do conhecimento encetamos este debate reflexivo centrado no fenómeno do empreendedorismo.

Já muito esbatido na retórica da globalização, o conceito de empreendedorismo apresenta uma certa anacronia, *i.e.*, o fenómeno desde sempre existiu, todavia nos últimos tempos saltou para a ribalta das questões económicas, sociais e políticas. Tradicionalmente mais conhecido no domínio de estudos da Economia [8], é cada vez mais entendido, nomeadamente no âmbito da Gestão e da Economia, como uma forma de atuação ou atitude [9]. Os autores citados sublinham que enquanto houver seres-humanos existirá empreendedorismo[1]. Todavia, importa desde já não confundir o enquadramento com individualismo metodológico[2] uma vez que se entende que o empreendedor e a empreendedora não se desenvolvem de forma isolada, mas sim através de uma interação constante no âmbito social, entre agentes e a estrutura onde atuam.

Neste sentido, importa-nos abordar os múltiplos objetivos aliados ao empreendedorismo e elencar tipologias da sua prática, *e.g.*, empreendedorismo económico, empreendedorismo eletrónico, empreendedorismo familiar, empreendedorismo social, empreendedorismo cultural, empreendedorismo estatal, empreendedorismo local, empreendedorismo académico, empreendedorismo na terceira idade, empreendedorismo jovem, entre os demais setores que se possam incluir.

Devemos contudo atender que a hermenêutica do fenómeno sofre mutações consoante o ponto de observação quer do agente quer da estrutura em causa, mas a essência de criar, inovar, arriscar, detetar oportunidades, marcar a diferença, demonstar attitude, realizar um sonho, superar objetivos, entre as demais características, mantém-se ao longo dos anos e pelos diversos teóricos que se debruçam sobre a temática [5]–[7], [10], [15]–[23].

Discernimos assim diferentes níveis de análise consoante os pontos de vista.

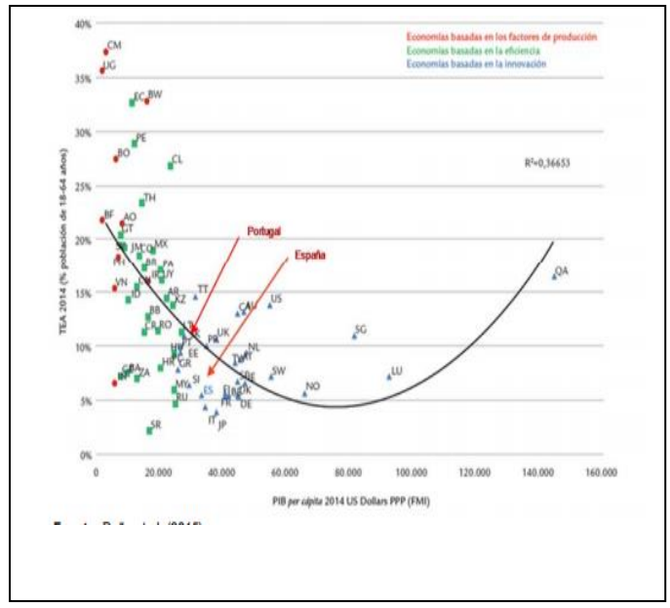
A nível económico emerge a sua importância através dos mercados livres e da globalização. Os novos contextos requerem trabalhadores e trabalhadoras disponíveis, e com curriculos diversificados [24]. O mercado laboral gere-se pelo conceito de flexibilidade [25] e necessita de atores sociais criativos. O conceito que se evidencia na escola económica é a inovação.

A nível social, a importância é direccionada para objetivos mais pessoais, *i.e.*, alcance de estatuto, realização de um sonho, desejo de liberdade, entre outros anseios do empreendedor e da empreendedora. Assim, na escola sociológica o foco de atenção são as motivações que determinam os perfis dos empreendedores e das empreendedoras [22].

Refletindo sobre as premissas económicas e sociais, entendemos que a definição do empreendedorismo deverá ancorar-se no complemento destas duas perspetivas, todavia enfatizamos que a ação empreendedora, a qual provém do agente - homem ou mulher, é a pedra de toque para que se denvolva um processo de empreendedorismo. Assim, passaria numa primeira fase pela deteção de oportunidade ou necessidade, pela construção da ideia/projeto, pela averiguação das condições estruturais, pela demarcação inovadora no mercado circundante e somente após este processo se forjaria a attitude empreendedora.

A nível politico, a existência de medidas públicas que permitam acolher o fenómeno é central. No entanto, nos últimos anos e no cenário de contenções orçamentais que agravaram opacidades nos procedimentos do Estado, *i.e.*, as polémicas e as politizações em torno das práticas de empreendedorismo e dos custos governamentais aliados ao estímulo dessas mesmas atividades, criaram um contexto adverso à educação para o empreendedorismo. Entramos por isso em paradoxo, pois o que se pretende é oferecer uma estrutura propícia ao empreendedorismo. Este é um dos dilemas permanentes na avaliação dos impactos das políticas públicas que financeiam o empreendedorismo. O contexto ibérico apresenta dissemelhanças expressivas na condução de atividades empreendedoras, tendo em conta cada especificidade regional.

Figura 1 – Relação da dependência TEA[3] ao nível de desenvolvimento das regiões [26].



[1] Ao mesmo tempo, esta perspetiva de enquadramento sociológico vem refutar as práticas mecanizadas do trabalho (que ignorava o potencial dos trabalhadores e das trabalhadoras), fruto das teorias tayloristas que vigoravam anteriormente e que hoje se ultrapassam pelas prioridades da inovação de mercados, centrando o foco na criatividade humana.

[2] Teoria que idolatra o indivíduo por si só, isolando-o e ignorando a importância do processo social na sua construção cognitiva.

[3] Total Entrepreneury Activity.

O Global Entrepreneurship Monitor regista nas regiões Euroace[4] que Portugal, - região com o menor rendimento *per capita* (PIB), apresenta maiores taxas de empreendedorismo do que a Espanha, conforme verificamos no acentuamento da curva. Não obstante, numa análise geral, ambos os países do EUROACE Euroregião, estão entre as economias que impulsionam a sua competitividade e produtividade através da inovação [26].

Para finalizar este ponto exploratório concentramo-nos na importância da cultura, tão implicita em todos os níveis de abordagem e que entendemos ser a forte aposta para fomentar sociedades empreendedoras. Segundo Hofstede [27], [28], fatores envolvidos na diferenciação de culturas são: a distância hierárquica nas formas de poder exercidas nessa estrutura, a aversão à incerteza[5], o individualismo confrontado com o coletivismo, a problemática de desigualdade de género, a orientação política na reprodução ou inovação de tradições a longo e a curto prazo. A cultura, transmite-se através da osmose produzida pelos atores sociais e através da educação. A educação, segundo enquadramos, é um dos maiores recursos inexplorados de uma sociedade, sendo o maior trunfo na conquista do desenvolvimento coeso e sustentável que se pretende.

II. EMPREENDEDOLOGIA: CONSTRUÇÃO DE UM CAMPO DE ESTUDO

Este campo de estudos sem casa própria, carece cada vez mais de alicerces. A dicotomia de posições entre o ramo económico e o ramo sociológico leva-nos a procurar encontrar consonância em ambos os discursos que possam suportar a proposta pertinente de Filion [10].

Para o autor (op. cit.) o empreendedorismo é inexoravelmente um conceito aliado a uma prática. A docência debate-se sobre quais os melhores métodos e técnicas a utilizar no ensino. Filion [29] pretende separar o patamar da prática e concertar bases suficientes para ancorar o teórico. Assim, para o autor (op. cit.) o conceito de Empreendedorismo definiria as práticas e o conceito de Empreendedologia a categorização académica da aprendizagem.

Partimos do princípio de que o empreendedorismo se aprende, desmistificando abordagens naturalistas acerca do seu teor inato. Não obstante, nem todas as pessoas querem ser empreendedores e empreendedoras. Segundo Sarkar [15] o empreendedorismo exige flexibilidade do seu autor ou autora, e também exige tempo, comparativamente ao trabalho por conta de outrém[6].

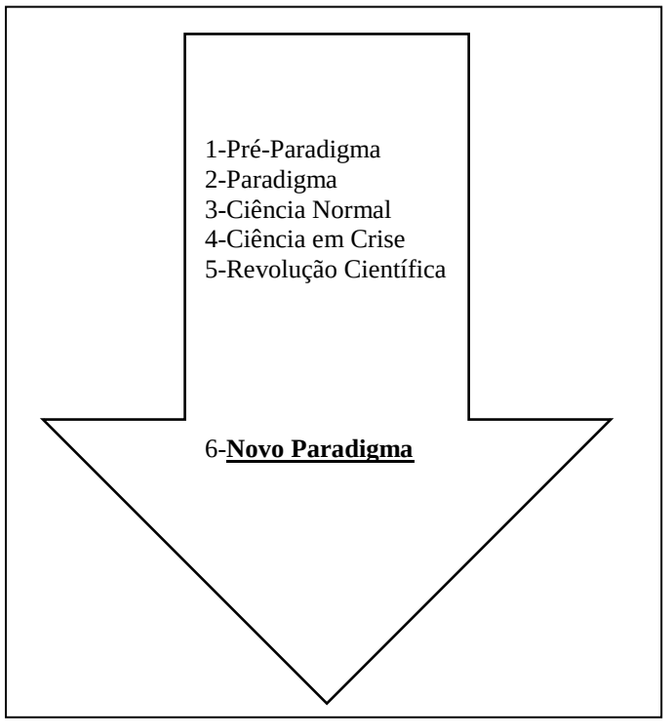
McClland [30] relaciona a atividade empreendedora à motivação do e da praticante. Para o teorico comportamentalista, as motivações são a alavanca da ação e são de variada ordem, *e.g.*, necessidade de realização, necessidade de constituir o seu próprio emprego, necessidade de usufruir de maiores ganhos monetários, necessidade de afiliação ao grupo de empreendedores e empreendedoras, necessidade de poder e de exercer autoridade na sua vida, necessidade de autonomia, desejo de superar os seus limites, entre os infinitos motivos. Sumariamos os postulados de McClland (op. cit.) pela busca de realização, resolução de problemas e influência nas redes de socialização.

O que importa reter nesta exposição é a importância pedagógica do empreendedorismo, a qual deverá instituir-se nos organismos públicos e privados, desde a infância até ao ambiente académico [15].

Na teoria visionária de Filion [31] enfatizam-se os perfis empreendedores. Para o autor, o empreendedor e a empreendedora necessitam racionalizar a sua visão em três categorias: (1) Emergente, (2) Central e (3) Complementar. Na fase emergente o indivíduo constrói no seu imaginário a ideia de produto e ou serviço que irá estarna base do empreendimento. Na fase central, já remete essa mesma ideia à estrutura onde se encontra e na fase complementar concretiza uma visão de gestão de como vai operacionalizar o novo empreendimento num determinado mercado.

Filion [29] propõe separar a prática da teoria através da introdução conceptual da Empreendedologia. Assim, e pela ordem acima mencionada, encontraríamos os procedimentos de construção epistemológica desta nova ciência:

Figura 2 – Patamares de equilíbrio para a evolução de uma nova ciência [32].



[4] Trata-se de um agrupamento integrado pelas regiões do Alentejo e Centro de Portugal, por um lado, e a Comunidade Autónoma da Extremadura, de Espanha. Esta união pretende reforçar a cooperação transfronteiriça.

[5] A este propósito não podemos deixar de relacionar o receio de arriscar no empreendedorismo, latente em muitas culturas.

[6] Registamos que o horário laboral actual da função pública em Portugal é de 35 horas semanais. Já no Privado mantêm-se as oito horas diárias, assim como na vizinha Espanha, determinando que Portugal é dos países onde se trabalham menos horas na função pública.

Na proposição de Kuhn [32] o pré-paradigma é uma fase de busca de conhecimento, permeado pelo confronto de teorias, métodos e técnicas. Já o paradigma encontra um conjunto consensual de princípios e uma matriz teórica, todavia, não deixa de ser provisório, dada a essência da evolução de uma ciência. O patamar que identifica como 'ciência normal' corresponde ao seguimento do paradigma estabelecido como regra, padrão, sendo ao mesmo tempo coeso mas dogmático. Quando se atinge a denominada 'ciência em crise' é porque o paradigma instalado não é suficiente para responder aos questionamentos levantados. Neste caso, produz-se a revolução científica, que consiste na substituição de um paradigma por outro novo.

Ainda a propósito dos cânones para a construção científica Sousa Santos et al. [33] referem que o pluralismo epistemológico se atinge pela democratização interna da ciência através de duas vertentes, *i.e.*, a primeira decorre do reconhecimento da divisão em disciplinas nos processos de construção teórica, nas estratégias de análise e na própria concetualização dos objetos de estudo, assim como no modo como se tolera a adversidade e até mesmo as transgressões metodológicas decorrerentes de um processo. Partimos do pressuposto de que a ciência não é fechada e absolutista, por tal também não poderá ser estanque. Todavia, os autores (op. cit) consideram de Kuhn [32] embrionário. A segunda vertente apontada por Sousa Santos et al. [33] diz respeito à relação da comunidade científica com a comunidade cidadã e as suas capacidades cognitivas, destacando uma nova ciência deve atender às exigências de uma cidadania ativa.

No momento atual encontramo-nos numa fase de rescaldo, em que esta proposta – Empreendedologia enquanto concepção paradigmática do ensino - carece de maturação e de um consórcio de paradigmas ou abordagens que a sustentem e justifiquem. Temos consciência de que dada a complexidade do conceito de empreendedorismo, também se enviesam problematizações na educação de novos e novas agentes. Ousamos dizer que eventualmente nos encontramos na fase de pré-paradigma. Todavia, é o próprio Shumpeter [3] que nos recorda que empreender consiste em mudar uma ordem existente. Atribuindo uma analogia à sua premissa, compreendemos que algo mais deverá ser explorado para impulsionar o paradigma da pedagogia empreendedora.

III. O EMPREENDEDOR E A EMPREENDEDORA VS A ESTRUTURA

A problemática do empreendedorismo por oportunidade e do empreendedorismo por necessidade cataloga a sustentabilidade da prática em determinados contextos. O empreendedorismo por necessidade é motivado pelo desemprego, pela falta de alternativas aliadas à conjuntura económica territorial. Todavia, não se podem ignorar atividades que nasceram por necessidade mas que alcançaram sustentabilidade e sucesso, quer através de reforços estruturais, quer sobretudo através de conhecimentos globais que se reproduzem localmente, *i.e.*, da força e do poder [13] dos e das agentes do empreendedorismo.

Descortina-se assim que um empreendedorismo por necessidade possa ser também motivado por oportunidade e ou não possa vir a se transformar numa vantagem. A alavanca tem que partir não só do agente mas também da estrutura. É fundamental que ambos os atores, públicos e privados, se encontrem em sintonia e engajados nos mesmos objetivos.

As competências e as habilitações literárias dos empreendedores e empreendedoras são úteis para avaliar as suas potencialidades empreendedoras, embora se deva sempre acautelar uma visão redutora.

Tabela 1 – Quadro de habilitações literárias vs competências avaliadas para perfis laborais [34].

Nível	**Qualificações e competências**
8	Doutoramento Trabalhos que requerem competências no conhecimento, criatividade e liderança, para lidarem com situações complexas e imprevisiveis.
7	Mestrado Trabalhos profissionais de nivel elevado de coordenação.
6	Licenciatua / Bacharelato Trabalhos com responsabilidade específica na sua gestão.
5	CET – Cursos de Especialização Tecnológica ou Cursos Profissionais Trabalhos que exijam competências de treino prático na gestão.
4	Escolaridade Obrigatória – Secundário Trabalhos com responsabilidade de operários e supervisores.
3	Escolaridade intermedia – equivalente ao 9º ano Trabalhos com competências supervisionadas por outréns.
2	Ensino Básico – 4º ano de escolaridade Trabalhos restritos a uma função local mecanizada.
1	Iliterados Trabalhos mecanizados, supervisionados por outréns e que não incluem nenhuma das características anteriores.

Observamos que há uma correspondência esperada entre os diferentes níveis de graduações e as capacidades laborais. Sem embargo, na atividade empreendedora e partindo do princípio que o motor fundamental é a inovação e a criativadade, não discrimina sexo, idade, nacionalidade e ou habilitações [35]. Sobre a questão levantada, importa-nos esclarecer que no acervo explorado por diversos autores e autoras [8], [23], [36]–[39], os empreendedores e empreendedoras raramente atingem o nível oito de ensino, contudo ainda assim e muitos casos os seus empreendimentos atingem sucesso e sustentabilidade. Porquanto, perspetivamos que se pode sempre melhorar e atingir patamares ainda mais fortalecidos, numa construção continua

entre a aprendizagem do e da agente e entre a evolução e renovação da ação empreendedora.

Segundo os pressupostos construtivistas [40], entendemos que quanto maior a habilitação do e da agente, maior o potencial para desenvolver a sua criatividade. Conforme reflete um estudo internacional [34], a concretização dos objectivos das políticas de educação e formação normalmente requerem alterações nas práticas das instituições de ensino e formação ou da qualidade da aprendizagem. Não basta apenas projetar a estrutura e exigir sua implementação, é necessário também assegurar que as leis e os regulamentos aplicáveis à educação e à formação sejam coerentes, manter a homogeneidade das políticas entre os diferentes Ministérios, financiar adequadamente o processo de desenvolvimento da educação e assegurar que este encoraje as instituições a agir de acordo com os objetivos politicos patentes numa sociedade empreendedora. Para além disso, o estudo apela à concentração de esforços, tendo em conta as restrições logísticas e de recursos orçamentais que as instituições enfrentam, para um contínuo apoio aos estudantes de empreendedorismo numa aprendizagem ao longo da vida, procurando dirimir barreiras sociais existentes.

Devemos contudo entender que as ações empreendedoras são fruto de uma escolha racional [2], [12], [41] dos seus agentes, *i.e.*, a decisão de criar, inovar, produzir, parte de um conjunto de atitudes que dependem também dos instrumentos de que dispõem para fazê-lo em determinado contexto ou estrutura.

O aproveitamento do potencial humano deve ser alvo de uma especial atenção das políticas públicas. Ao catalisarmos os esforços para a educação de práticas empreendedoras, estaremos a empoderar os e as agentes envolvidos no processo, acentuando por sua vez, as probabilidades de sucesso das ações empreendedoras. Porquanto, reforçamos a importância do conhecimento neste processo.

IV. O STORYTELLING NO EMPREENDEDORISMO

Não podemos construir conhecimento nesta matéria sem atender quem nela está envolvido, *i.e.*, quem a experiencia oferece um conjunto de reservas cognitivas que podem transmitir conhecimento em torno do fenómeno.

Assim introduzimos nesta reflexão o contributo do Storytelling. O conceito, de origem anglo-saxónica consiste num esquema de interação e cruzamento de saberes entre indivíduos empreendedores em diferentes fases do processo e é avesso à teorização excessiva e orientado para o reforço da experiência enquanto conhecimento útil.

A sua instrumentalização aliada a contextos práticos, permite assimilar o 'bom' e o 'mau' do ato de empreender, *i.e.*, as boas e as más experiências de ideias de negócio realizadas, que porventura obtiveram êxito ou não. Reforçamos que na enfase de empreender muitos erros se cometem na prática e são esses mesmos erros que constituem fonte de melhor preparação para construção de negócios futuros.

A experiência relatada na primeira pessoa de quem vive diariamente os sucessos e os fracassos (numa lógica de quem quem 'cai'[7], levanta-se e continua a tentar) arca consigo um conjunto fundamental de premissas que contribuem para a construção de conhecimento empirico. Bons e maus exemplos[8] servem-nos de matriz fundamental para transmissão de uma prática didática.

Lefsrud e Jennings [42] investigaram os efeitos da prática do Storytelling, comprovando que a transmissão de saberes elencados pelos agentes ativos no processo empreendedor, auxiliam os novos empreendedores e empreendedoras na construção de modelos de ação mais eficazes. Jenkins [43], [44] entende este processo como uma aculturação de convergência. Lundström e Stevenson [45] reforçam este enfoque, introduzindo o TPM – Tecnology, Product and Market – que consiste em interligar a tecnologia com os produtos no mercado, podendo ainda o Storytelling ser praticado de modo síncrono (no momento real) ou de modo assíncrono (através de vídeos que registem a partilha de *know-how*).

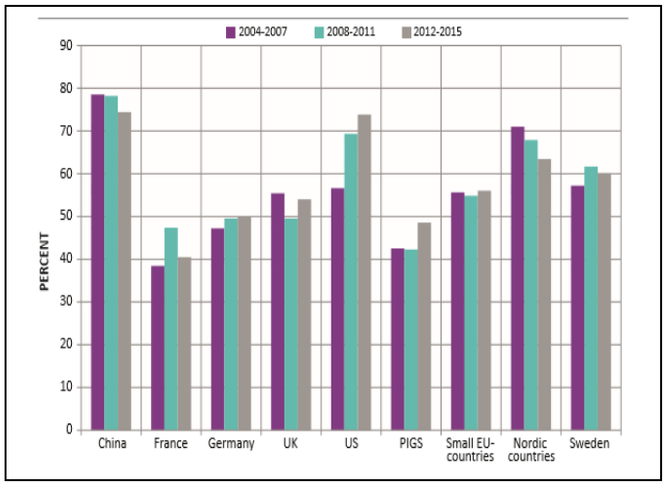
Também Berger e Quinney [11] destacam a relevância desta proposta, defendendo que a análise de narrativas contribui acima de tudo para a reflexão e mudança social, levando à adaptação e aperfeiçoamento de *frameworks* no processo empreendedor.

O que nos importa nesta exposição é identificar práticas pedagógicas que possam incentivar o empreendedorismo. Neste sentido, perspetivamos que os perfis empreendedores só serão passíveis de consolidar através das motivações intrinsecas de empreendedores e empreendedoras. Recorrendo ao relatório do Global Entrepreneurship Monitor acerca dos talentos empreendedores, um estudo sobre a Suécia, considerada a nação de empreendedorismo nato [14] vamos ilustrar o contributo possivel desta técnica. A equipa do GEM realizou uma recolha à população (entre os 15 e os 64 anos de idade) em países economicamente desenvolvidos acerca do impacto da existência de modelos empreendedores nas suas motivações, *i.e.*, o encontro de histórias de sucesso em cada território que estimulam a atitude empreendedora.

Figura 3 – Reconhecimento de histórias de sucesso no empreendedorismo.

[7] Expressão de senso comum que utilizamos para expressar que determinada atividade empreendedora não atingiu os objetivos inicialmente pretendidos, resultando numa insustentabilidade no mercado afeto.

[8] Muitas vezes são os exemplos de fracassos que nos permitem reduzir posteriores insucessos e catalisar maior fonte de conhecimentos.



Diferenciando empreendedorismo por necessidade do empreendedorismo por oportunidade, através do gráfico apresentado [14] constatamos que as oportunidades são fortalecidas em cenários onde proliferam os modelos como referência. Nos países analisados, os e as respondentes encontram na sua estrutura circundante fortes exemplos de atividades empreendedoras, as quais lhes são transmitidas, quer através do storytelling, quer por outros processos de vivência social. Várias características interessantes emergem deste estudo, *e.g*., os países tradicionalmente votados à prática empreendedora, como os países nórdicos e em particular a Suécia, são aqueles em que a motivação registou um aumento ao longo do período de tempo examinado, em especial a Suécia. A este propósito acrescentamos que ser empreendedor ou empreendedora no território sueco é socialmente valorizado. Quase 70% das pessoas afirmam que podem identificar boas oportunidades de negócio. Em seguida estão os EUA, o Reino Unido, a Alemanha. Na China e na França, cerca de 30% afirmam que podem identificar oportunidades de negócios possivelmente rentáveis mas já os países PIGS [9] estão em declínio desde 2004-2007. Assim podemos aventar que os efeitos do ciclo de negócios parecem influenciar como as oportunidades de negócios são percebidas pelos seus agentes.

Atendemos à importância de uma sociedade em rede [46] e da vantagem em termos da produção e partilha do conhecimento entre agentes empreendedores e empreendedoras. Ainda a propósito da construção pedagógica nos programas de empreendedorismo Sarkar [15] defende que para se ensinar empreendedorismo há que primeiro identificar boas práticas, plasmando que, dependendo da cirscuntância, será benéfico adaptar práticas internacionais a contextos estruturais específicos, numa lógica de pensar global, agir local. É neste cenário que se alavanca a criação e delimitação de perfis empreendedores, uma vez que os mesmos representam a sua volatilidade diante da dispersão estrutural, *i.e*., na aprendizagem de perfis o e a agente encontram-se dependentes da estrutura numa simbiosidade paradigmática em que ambos têm que inexoravelmente confluir nos mesmos propósitos.

[9] Sigla que identifica os países em risco de falência, composto por Portugal, Irlanda, Grécia e Espanha.

REFERENCES

[1] R. Cantillon, *Essays on the nature of commerce in general*, 4th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2001.

[2] M. Weber, *Conceitos Sociológicos Fundamentais*. 2010.

[3] J. Shumpeter, *Theory of Economy Development*. New York: Oxfor University Press, 1934.

[4] D. Luiz, T. Boava, F. Maria, and F. Macêdo, "Constituição Ontoteológica do Empreendedorismo," *RAPOSO e SILVA*, 2007.

[5] Hisrich, *Entrepreneurship Im/TB*. Chicago, IL, United States: McGraw-Hill Inc.,US, 1994.

[6] P. F. Drucker, *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, 15th ed. New York: Longman Higher Education, 1993.

[7] S. Shane and S. Venkataraman, "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," *Acad. ol Manag. fleview*, vol. 25, no. 1, pp. 217–226, 2000.

[8] R. R. Chaves and C. Parente, "O empreendedorismo na escola e o paradigma das competências," *Universidade do Porto*, Sociologia -- Problemas e Praticas, n. 67., pp. 65–84, 2011.

[9] T. Boava, D. Luiz, F. Maria, and F. Macedo, "Empreendedorismo Explicitado à Maneira dos Filósofos. A Problemática Polissémica Intrínseca ao Empreendedorismo e das suas consequências para o estudo científico da atividade," *ANPAD -Associação Nac. Pós-graduação e Pesqui. em Adm. - V Encontro Estud. em Estratégia*, 2011.

[10] L. J. Filion, "From Entrepreneurship to Entreprenology: The Emergence of a New Discipline," *J. Enterprising Cult.*, vol. 6, no. 1, pp. 1–23, 1998.

[11] R. J. Berger and R. Quinney, *Storytelling sociology : narrative as social inquiry*. Lynne Rienner Publishers, 2005.

[12] F. Scheeffer, "Teoria da Escolha Racional: a Evidenciação do Homo Economicus," vol. 10, no. 1, pp. 1806–5023, 2013.

[13] S. Lukes, *Power: A radical view*, 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

[14] GEM, "The Entrepreneurial Challenge -A comparative Study of Entrepreneurial Dynamics in China, Europe and the US," Sweden, 2016.

[15] S. Sarkar, *Empreendedorismo e Inovação*, 2ª. 2010.

[16] J. Shumpeter, "The creative response in Economy History," in *Journal of Economic History*, Vol. 7, ., 1947, pp. 149–159.

[17] M. C. Negas and M. de F. Lobão, "Ética no empreendedorismo," 2014.

[18] L. C. Carvalho and T. G. da Costa, *Empreendedorismo*

Uma visão global e integradora. Edições Sílabo, 2015.
[19] P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, E. Autio, M. Hay, and F. E. M. Kauffman, "Global Entrepreneuship Monitor, Executive Report," Boston, 2002.
[20] R. Monteiro, C. Silveiro, and F. Daniel, "Representações sociais do empreendedorismo no feminino e no masculino: investigação com estudantes," *Psicol. em Estud.*, vol. 20, no. 1, pp. 107–116, 2015.
[21] C. I. R. Morgado, "O Empreendedorismo Social na realidade portuguesa: do conceito à prática," Universidade da Beira Interior, 2013.
[22] F. M. F. Macêdo, D. L. T. Boava, and A. F. Silva, "Estudo sobre as abordagens econômica e comportamental no empreendedorismo," *ANPAD - Associação Nac. Pós-graduação e Pesqui. em Adm.*, 2004.
[23] P. H. D. Pecly and P. C. C. Ribeiro, "A Influência da Cultura Empreendedora no Empreendedorismo dos Países do BRICS: uma revisão bibliográfica sobre as dimensões culturais," Fortaleza, 2015.
[24] A. Giddens, *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro, 2002.
[25] S. F. Casaca, "Flexibilidade de Emprego em Portugal e na União Europeia: colocando a dimensão de género no centro do debate," *Género, Diversidade e Cidadania*, pp. 131–154, 2008.
[26] GEM, "GEM Euroace 2014-2015 Report - Alentejo (Portugal), Centro (Portugal), Extremadura (Spain)," Espana, 2015.
[27] G. H. Hofstede and G. J. Hofstede, *Cultures and organizations : software of the mind*. McGraw-Hill, 2005.
[28] G. H. Hofstede, *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications, 2001.
[29] L. J. Filion and S. Laferté, *Carte routière pour un Québec entrepreneurial*. Mountreal: HEC, 2003.
[30] D. McClelland, *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Economy, Inc, 1961.
[31] L. J. Filion, *Do Empreendedorismo a Empreendedologia*. Montreal: The University of Montreal Business, 1999.
[32] T. Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 2001.
[33] B. de Sousa Santos, J. A. Nunes, and J. A. Nunes, "Introdução: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade," *CES -Centro Estud. Sociais*, 2004.
[34] ILO and R. Tuck, "An Introductory Guide to National Qualifications Frameworks: Conceptual and Practical Issues for Policy Makers," *Int. Labour Off.*, 2007.
[35] ANJE, "Anje - O Empreendedorismo 2020: sem Género, Número(s) ou Grau," *Associação Nacional de Jovens Empreendedores*, 2015. [Online]. Available: http://www.anje.pt/portal/empreendedorismo2020. [Accessed: 23-Mar-2017].
[36] J. Freire, "O Trabalho Independente em Portugal," ISCTE -IUL, 1995.
[37] M. E. Fernandes, "Permanência e mudança nas 'performatividades' de género e empresariado. (Re) interpretando os registos discursivos de um grupo de empresárias, a partir da 'posicionalidade' feminista pós-moderna," Universidade do Minho, 2011.
[38] F. M. Assuncao, "On becoming self-employed: gender, class and entrepreneurship in Portugal," The University of Manchester, Manchester, UK, 2012.
[39] L. J. Filion, F. Dolabela, V. Judice, and A. Cozzi, *Empreendedorismo de Base Tecnológica*. Elsevier Editora, 2008.
[40] D. J. Wink, "Constructivist Frameworks in Chemistry Education and the Problem of the "Thumb in the Eye"," *J. Chem. Educ. ISSN 0021-9584, Vol. 91, Nº 5, 2014, págs. 617-622*, vol. 91, no. 5, pp. 617–622, 2014.
[41] H.-R. Jahnke, "O conceito da Compreensão na Sociologia da Max Weber," *Imprensa da Univ. Coimbra*, 2009.
[42] L. Lefsrud and P. D. Jennings, "Being entrepreneurial in your storytelling: An institutional tale," *SSRN Electron. J.*, 2013.
[43] H. Jenkins, *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York, USA: New York University Press, 2008.
[44] H. Jenkins, "Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus," *Continuum (N. Y).*, vol. 24, no. 6, pp. 943–958, 2010.
[45] A. Lundström, L. A. Stevenson, and A. Lundstrom, *Entrepreneurship policy: Theory and practice*. New York: Springer Science + Business Media, 2005.
[46] M. Castells, *A Sociedade em Rede*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, 2006.

Emprendimiento de segunda oportunidad

Un análisis del sector turístico

Rubén Lado-Sestayo
Departamento de Empresa
Universidade da Coruña
A Coruña, España

Milagros Vivel-Búa ; Lucía Rey-Ares
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, España

María Nela Seijas-Giménez
Universidad de La República
Montevideo, Uruguay

Abstract—**Este trabajo analiza el emprendimiento de segunda oportunidad en una muestra de emprendedores del sector turístico para el período 2007-2013. Para ello, se han utilizado las variables identificadas en los modelos teóricos desarrollados para el estudio del emprendimiento desde distintos ámbitos, que han sido validados para el sector turístico Los resultados obtenidos han estacado como aspectos principales determinantes de la decisión de emprender de nuevo la autopercepción, el capital social y el nivel de estudios del individuo. Asimismo, también se ha obtenido evidencia del impacto de la edad, la renta y el temor al fracaso si bien su impacto ha mostrado un efecto muy inferior.**

Keywords - segunda oportunidad; emprendimiento; turismo; GEM

Abstract— **This paper analyzes the second chance entrepreneurship in a sample of entrepreneurs of the tourism sector for the period 2007-2013. The variables identified in the theoretical models developed for the study of the entrepreneurship of the different sector, which have been validated for the tourism sector, have been considered. The results obtained highlight as the main determinants of the decision to entrepreneur in a second chance the self-perception, the social capital and the degree of education. Evidence has also highlight the impact of age, income and fear of failure, although its impact has shown a much lower impact.**

Keywords – second chance; entrepreneurship; tourism; GEM

I. INTRODUCCION

El sector turístico es uno de los principales motores económicos en numerosos países, tal y como demuestran sus datos de actividad y empleo [1]. Además, dentro del mismo conviven distintas actividades con requerimientos diversos en cuanto al conocimiento necesario y a la inversión inicial para poner en marcha una iniciativa empresarial, con diferencias notables, por ejemplo, entre los sectores del alojamiento y la restauración. Debido a estas características, el sector es idóneo para la orientación de medidas de fomento de la actividad económica, ya que tanto su capacidad de generar impactos en otros sectores, como la multitud de perfiles en lo relativo al nivel educativos, la edad o la clase social, que pueden ser agentes activos del mismo permiten un elevado retorno de las inversiones públicas.

Al igual que para otros sectores, el emprendimiento en el sector turístico permite incrementar el nivel de competitividad, a la vez que actúa como un elemento reductor del desempleo, generando por tanto beneficios en el crecimiento económico a largo plazo [2]. Este efecto ha contribuido a que, en los últimos años, y en línea con programas de fomento de la actividad emprendedora tales como el horizonte 2020, se multipliquen los estudios sobre los factores que inciden en la actividad emprendedora, algunos de ellos en el sector turístico [3]. Entre otros, diversas áreas científicas, tales como la psicología, la sociología o la economía, han incrementado su atención por esta actividad. En consecuencia, existen multitud de definiciones y aproximaciones al fenómeno emprendedor y, consecuentemente, existen multitud de estudios centrados en el análisis de sus factores explicativos [4][5]. Entre otros, en trabajos previos el emprendimiento se ha analizado desde modelos de elección actitudinales, por ejemplo, mediante la conceptualización de modelos de elección de carrera, o a través de modelos sectoriales, por ejemplo analizando la turbulencia empresarial, esto es, la tasa de creación y cierre de empresas.

En contraposición a los estudios generales, en los últimos años comienzan a aparecer estudios focalizados en aspectos particulares, que desde una óptica concisa y con un objetivo reducido, pretenden dar respuesta a cuestiones puntuales sobre los efectos sobre la actividad empresarial de diversas actuaciones [6] [7]. En esta línea, orientada a dar respuesta a una pregunta concisa y sin pretender plantear nuevos modelos teóricos, este trabajo pretende evaluar los determinantes del emprendimiento de segunda oportunidad en el sector turístico. Bajo esta óptica, este estudio evalúa determinantes identificados en estudios previos, si bien su principal contribución reside en validar estos determinantes en un subgrupo de emprendedores con características homogéneas, constituido exclusivamente por emprendedores de segunda oportunidad en el sector turístico, esto es, emprendedores que han fracaso e inician una segunda actividad empresarial en el sector turístico. De este modo, se pretende evitar sesgos derivados de diferencias sectoriales, así como de características relacionadas con la fase de emprendimiento en la que se encuentre el individuo. Asimismo, este estudio está especialmente orientado a evaluar en qué medida el fracaso empresarial determina modificaciones en los factores determinantes de la actividad emprendedora. Este trabajo constituye así la primera evidencia científica sobre los

determinantes del emprendimiento de segunda oportunidad en el sector turístico español.

Para la realización de este trabajo, se ha construido una base de datos compuesta por emprendedores de segunda oportunidad y por una muestra de de personas que no presentan estas características, a partir de los datos obtenidos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para el período 2007-2013. En particular, las variables analizadas como factores determinantes del emprendimiento de segunda oportunidad se corresponden con características sociodemográficas, variables de percepción, capital social y entorno cultural.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras esta primera sección de introducción, se presenta una revisión de la literatura previa sobre emprendimiento de segunda oportunidad y sus factores determinantes. A continuación, en la sección tercera se describe el proceso realizado para la contrucción de la base de datos utilizada y se realiza un análisis descriptivo de las variables utilizadas. Posteriormente, en la sección cuarta se plantea el modelo econométrico a estimar y se presentan los resultados del mismo. Finalmente, se sintetizan las principales conclusiones obtenidos de acuerdo con los resultados obtenidos y el análisis descriptivo.

II. EMPRENDIMIENTO DE SEGUNDA OPORTUNIDAD. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los estudios sobre el emprendimiento de segunda oportunidad son escasos y recientes, existiendo una demanda de más estudios por parte de diversos autores [8][9]. Así, los pocos trabajos existentes se han focalizado en el impacto sobre la decisión del emprendedor de iniciar una nueva actividad empresarial, considerando emprendedores de diversos sectores.

Es necesario recordar que el fracaso es intrínseco a la actividad emprendedora por la asunción de riesgos y la incerteza que soporta [10]. Asimismo, si bien los estudios sobre el emprendimiento suelen presentar un sesgo hacia iniciativas empresariales exitosas, no debe olvidarse que el fracaso constituye una fuente de conocimiento que puede ser aprovechada en nuevas iniciativas [11]. Sin embargo, debido al marco legal de la quiebra es posible que se dificulte la creación de una nueva iniciativa empresarial [12]. Asimismo, la legislación vigente relativa al fracaso empresarial refleja un conjunto de creencias e intenciones, y permite crear entornos proclives o que perjudiquen las segundas oportunidades empresariales, tal y como se demuestra en análisis recientes de la Ley de Emprendedores y Creación de Empresas en España [13]. En este contexto, los nuevos emprendedores se enfrentan a barreras y presentan experiencias y conocimientos diferentes al resto de emprendedores. Tal y como se demuestra para un estudio de 203 emprendedores de segunda oportunidad de Japón, las motivaciones del cierre de la iniciativa empresarial y la experiencia vivida condicionan la importancia de los factores determinantes de la segunda oportunidad [8]. De igual modo, las diferencias esperadas en la segunda oportunidad de acuerdo con la teoría prospectiva y la autoeficacia podrían explicar estas diferencias, tal y como demuestran algunos autores [9]. Por tanto, para evitar sesgos en los resultados es necesario diferenciar a los emprendedores de segunda oportunidad de aquellos que emprenden por primera vez en el estudio de los drivers y barreras al emprendimiento. Asimismo, el entorno cultural puede generar importantes diferencias en los determinantes de la segunda oportunidad, tal y como demuestran estudios realizados para Eslovaquia [14] y para los cuatro países del grupo de Visegrado [15]. Así, es importante destacar que los resultados obtenidos en otros estudios son susceptibles al entorno, por ejemplo, derivado de la existencia de economías comunistas hasta finales del siglo pasado.

De acuerdo con la literatura previa centrada en el análisis de los factores determinantes del emprendimiento, es posible distinguir cuatro grandes grupos de factores determinantes. En primer lugar, las características sociodemográficas del emprendedor, entre las que destacan la edad y el género. A este respecto, la edad ha demostrado una relación negativa con la actitud emprendedora [16]. En relación al género, existen importantes diferencias en las tasas de emprendimiento entre hombres y mujeres, si bien los factores que determinan la actividad emprendedora son los mismos [17]. En este sentido, aspectos como la mayor dedicación al cuidado de la familia [19] o el menor acceso al crédito de las mujeres podrían explicar estas diferencias [18]. Otros de los factores sociodemográficos que han demostrado tener un impacto significativo son el nivel educativo y la renta. A este respecto, existe cierta controversia, puesto que ambos elementos condicionan la iniciativa creada. En particular, un alto nivel educativo o de renta favorece alternativas de empleo y reducen el emprendimiento por necesidad, por lo que se reduce la intención emprendedora [20]. Sin embargo, al mismo tiempo ello favorece la creación de iniciativas altamente innovadoras y tecnológicas [21]. Así, es importante considerar el sector a la hora de incluir estas variables, ya que en un sector como el turístico, asociado generalmente a un bajo nivel salarial y de baja profesionalización en muchos países, cabría esperar que ambas variables redujesen la actividad emprendedora.

En segundo lugar, un conjunto de estudios sobre los determinantes de la actividad emprendedora se han centrado en cuestiones relacionadas con las percepciones y actitudes del individuo. Así, analizando diferencias en las tasas de emprendimiento entre países, algunos autores encuentran que diferencias en la autopercepción de los individuos podrían explicar una parte de las mismas, si bien ello se ve condicionado por el contexto cultural [22]. Una relación positiva entre la autopercepción de capacidades y la decisión de emprender también es encontrada utilizando datos del proyecto GEM para el año 2001 [5]. Por el contrario, el temor al fracaso puede actuar como elemento reductor del emprendimiento [23], si bien ello se ve condicionado por el tipo de empresa y por el entorno cultural y empresarial, ya que la aprobación institucional puede presentar un impacto importante [24].

En tercer lugar, un conjunto de estudios se centran en analizar los condicionantes externos, entre los que destacan el capital social y el entorno cultural. Así, más allá del contexto del país en lo relativo a su política económica [14][15], el stigma social creado por el fracaso empresarial puede actuar como un elemento disuasorio de la segunda oportunidad [25]. Asimismo, el capital social del emprendedor de segunda oportunidad adquirido durante su etapa empresarial, o bien en otros contextos, puede favorecer nuevas iniciativas empresariales [26]. Así, estudios previos encuentran que las redes tienen un

impacto en distintas etapas del emprendimiento en Rusia utilizando datos del proyecto GEM [27]

Estudios focalizados en el sector turístico confirman la validez del marco teórico desarrollado para el conjunto de emprendedores, de modo que es posible afirmar que los determinantes de la actividad emprendedora no presentan diferencias significativas que impliquen el desarrollo de nuevos modelos teóricos específicos del sector, como si podría ser necesario para otros sectores altamente tecnológicos o innovadores [28][29]. En síntesis, este estudio pretende evaluar los determinantes del emprendimiento desarrollados en modelos teóricos generalistas en un contexto unisectorial y con un grupo específico como lo constituyen los emprendedores de segunda oportunidad.

III. Construcción de la muestra de estudio y análisis descriptivo

La base de datos utilizada en este estudio se ha construido a partir de la base de datos de la Adult Population Survey del proyecto GEM (www.gemconsortium.org). En línea con los modelos teóricos previos, se han seleccionado una serie de variables representativa de los aspectos destacados en la literatura previa y que se destacan a continuación:

- Variable Edad: Es la edad del individuo en el año que se realiza la encuesta.
- Variable Género: Es una variable que identifica el género del individuo, tomando el valor 0 si es hombre y el valor 1 si es mujer.
- Variable Estudios: Es una variable que indica el nivel de estudios finalizados del individuo en el año de la encuesta, claficándolo en un total de 5 grupos (Sin estudios, algunos estudios secundarios, estudios post-secundaria, estudios de grado universitario).
- Variable Renta: Es una variable que toma tres valores clasificando al individuo en tercios en función de su nivel de renta dentro del país en tres grupos (renta más baja, renta media, renta más alta).
- Variable Barrera_Temor: Es una variable que actúa como proxy del temor al fracaso del individuo, ya que toma el valor 1 si el individuo afirma que el temor a fracasar le impediría crear una empresa y 0 si indica que el temor al fracaso no le impediría crear una empresa.
- Variable Autopercepción: Es una variable que actúa como proxy de la autopercepción del individuo, tomando el valor 1 si el individuo afirma que dispone del conocimiento, habilidades y/o experiencia para ser emprendedor y 0 si afirma que no dispone de las mismas.
- Variable Capital_social: Es una variable que actúa como proxy del capital social del que dispone el individuo, ya que toma el valor 1 si el inviduo conoce personalmente a emprendedores que se encuentran en fases iniciales de su actividad (inferior a dos años) y cero si no los conoce personalmente.
- Variable Cultura: Es una variable que actúa como proxy del entorno cultural del individuo, ya que toma el valor 1 si el individuo afirma que en su sociedad ser emprendedor es una carrera deseable y 0 si responde que no lo es.

Una vez seleccionadas las variables de interés, se han desechado de la base de datos aquellas encuestas que no contenían información completa para las mismas. De este modo, del total de encuestas permanecían en la base de datos un total de 623.525 encuestas para el período 2007-2013. Posteriormente, en función de las respuestas de los individuos, se han seleccionado como emprendedores de segunda oportunidad en el sector turístico aquellas personas que han iniciado una actividad empresarial incipiente en alguno de los códigos de actividad ISIC del sector turístico. Así, con información completa se han detectado un total de 582 emprendedores de segunda oportunidad. Finalmente, al igual que se ha hecho en estudios previos (cita), se ha seleccionado una muestra aleatoria del mismo tamaño entre los individuos con información completa que no eran emprendedores de segunda oportunidad. Por tanto, la muestra final está compuesta por un total de 1.164 individuos de los cuales 582 son emprendedores de segunda oportunidad y 582 no lo son.

Un análisis descriptivo de las variables utilizadas en la muestra final utilizada muestra que las diferencias en las mismas entre emprendedores de segunda oportunidad y no emprendedores de segunda oportunidad son estadísticamente significativas para todas ellas. Así, en relación a las variables sociodemográficas, los emprendedores de segunda oportunidad son más jóvenes, en mayor medida hombres y presentan un nivel educativo más bajo, a excepción del grupo de estudios de secundaria donde su presencia es mayor, presentando además un mayor nivel de renta. Por otra parte, presentan una mayor autopercepción, quizás explicable por los conocimientos adquiridos en su etapa emprendedora anterior y consideran que el fracaso es una barrera en menor medida que los no emprendedores de segunda oportunidad. Finalmente, presentan mayor capital social y se encuentran en entornos culturales donde la figura del emprendedor tiene un buen estatus.

TABLE I. Análisis descriptivo y diferencias

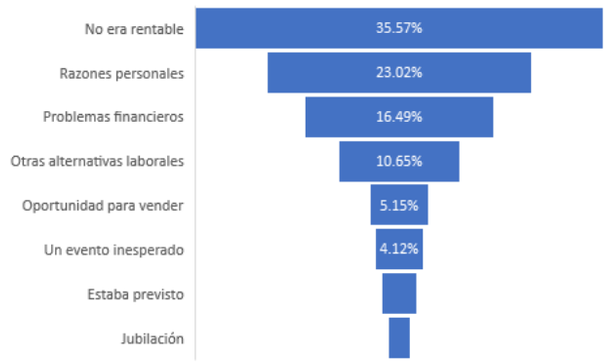
Emprendedores de segunda oportunidad (Número)		No (583)	Sí (583)	Dif. Significativas[1] (p valor)
Edad		41 (13)	37 (11)	**4,78 (<0.001)**
Género		49,1%	41,4%	**7,02 (0,008)**
Estudios	Sin estudios	8,8%	10,8%	**3,14 (0,002)**
	Algo secundaria	21,7%	25,4%	
	Secundaria	32,8%	35,1%	
	Post-secundaria	26,8%	23,2%	
	Grado	10,0%	5,5%	
Renta	Tercio inferior	27,0%	24,7%	**-1,99 (0.046)**
	Tercio medio	37,1%	32,7%	
	Tercio superior	35,9%	42,6%	
Barrera_Temor		37,8%	26,6%	**16,62 (<0,001)**
Autopercepción		58,6%	90,4%	**154,71 (<0,001)**
Capital_social		40,5%	71,6%	**112,98 (<0,001)**

Cultura	70,6%	76,8%	**5,75 (0,017)**

[1] Las diferencias entre ambos grupos han sido analizadas a través del test t de diferencia de medias, el test Chi^2 y el test de Mann-Whitney.

A continuación, se analizan los motivos para abandonar la anterior iniciativa empresarial. Tal y como puede observarse, el principal motivo para abandonar la iniciativa anterior es la falta de rentabilidad. Asimismo, junto con las razones personales, la existencia de problemas financieros y otras alternativas laborales representan más del 85% de los motivos para abandonar el negocio. Por el contrario, la existencia de oportunidades de venta, la irrupción de un evento inesperado, el fin de la propia actividad o la jubilación explican una parte muy reducida de las motivaciones para el cierre de las iniciativas empresariales.

FIGURA I. MOTIVACIÓN PARA ABANDONAR LA ANTERIOR INICIATIVA EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia. Datos en porcentaje.

IV. MODELIZACIÓN ECONOMÉTRICA Y RESULTADOS

El estudio de los determinantes de la segunda oportunidad en el sector turístico se ha realizado a través de modelos de probabilidad condicionada. Ello se debe a que la variable dependiente solo puede tomar los valores 1, si es emprendedor de segunda oportunidad, y 0, si no es emprendedor de segunda oportunidad. En consecuencia, el modelo econométrico planteado parte de la siguiente expresión:

$$\Pr(y=1|x) = \Pr(\varepsilon > -[\alpha+\beta x] \mid x) . \quad (1)$$

$$\alpha + \beta = \chi. \quad (1)$$

Donde se muestra que la probabilidad de ser emprendedor de segunda oportunidad es determinada por un conjunto x de variables y se ve condicionada por las asunciones acerca de la distribución de ε. Para evitar el efecto de las asunciones de la distribución de ε sobre los resultados obtenidos, en este trabajo se asumen sus dos distribuciones más comunes en la literatura, esto es, una distribución normal y una distribución logística.

A continuación, se ofrecen los resultados de los modelos estimados, así como los efectos marginales medios para cada variable. Los resultados apuntan a que la elección de la modelización de ε en la ecuación anterior no afecta a los coeficientes obtenidos. Asimismo, los modelos presentan un buen ajuste y una buena relación entre sensibilidad y especificidad, tal y como señalan el área debajo de la curva (AUC) y el porcentaje de individuos correctamente clasificados (Clasificación). Los resultados señalan que el principal factor determinante de la segunda oportunidad es la autopercepción del individuo, ya que incrementa en torno al 30% la probabilidad de emprender de nuevo. Estos resultados confirman lo obtenido en estudios anteriores. A continuación, la existencia de capital social, que incrementa en torno a un 20% la probabilidad de emprender ha presentado un impacto notable. Así, se confirma su importancia en un nuevo contexto económico. Por el contrario, el nivel de estudios reduce drásticamente el emprendimiento de segunda oportunidad, lo que podría deberse a la existencia de alternativas más interesantes para el individuo que esta segunda actividad, ya que los individuos con estudios de secundaria reducen su probabilidad en el entorno del 15% mientras que aquellos con estudios universitarios reducen un 25% su probabilidad de emprender de nuevo. Este resultado en relación al nivel de estudios señala que existen diferencias sectoriales importantes, por lo que estudios anteriores en diversos sectores podrían no ser válidos para sectores específicos. Finalmente, también han resultado con un impacto significativo, si bien muy reducido las variables edad y temor al fracaso, que afectan negativamente, y la variable renta que afecta positivamente. Estas tres variables han sido profundamente analizadas en estudios previos y no se han obtenido diferencias notables respecto a los mismos.

TABLE II. TABLE TYPE STYLES

Variable	**Resultados modelo binario**			
	Distribución normal		***Distribución logística***	
	Coeficiente	***Efecto marginal***	***Coeficiente***	***Efecto marginal***
Edad	-0,013***	-0,004***	-0,022***	-0,004***
	(0,003)	(0,001)	(0,006)	(0,001)
Género	-0,019	-0,006	-0,025	-0,005
	(0,082)	(0,027)	(0,136)	(0,027)
111. Estudios	-0,062	-0,020	-0,103	-0,020
	(0,150)	(0,048)	(0,250)	(0,047)
1212. Estudios	-0,219	-0,071	-0,355	-0,069
	(0,145)	(0,047)	(0,243)	(0,046)
1316. Estudios	-0,453***	-0,148***	-0,759***	-0,149***
	(0,154)	(0,049)	(0,258)	(0,049)
1720. Estudios	-0,774***	-0,251***	-1,273***	-0,249***
	(0,194)	(0,061)	(0,323)	(0,061)
3467. Renta	-0,033	-0,011	-0,055	-0,011
	(0,104)	(0,034)	(0,173)	(0,034)
68100. Renta	0,037	0,012***	0,057	0,011***
	(0,107)	(0,000)	(0,179)	(0,000)
Barrera_Temor	-0,156*	-0,051*	-0,261*	-0,051*
	(0,087)	(0,028)	(0,144)	(0,028)
Autopercepción	0,995***	0,326***	1,663***	0,327***
	(0,104)	(0,030)	(0,180)	(0,030)
Capital_Social	0,625***	0,205***	1,028***	0,202***
	(0,083)	(0,025)	(0,138)	(0,025)
Cultura	0,060	0,020	0,102	0,020

Variable	Resultados modelo binario			
	Distribución normal		*Distribución logística*	
	Coeficiente	*Efecto marginal*	*Coeficiente*	*Efecto marginal*
	(0,091)	(0,030)	(0,153)	(0,030)
Constante	-0,320		-0,549	
	(0,235)		(0,393)	
N	1.164		1.164	
R^2	0.168		0.168	
Wald test	229.7		203.0	
Log-lik	-671.3		-671.2	
AUC	0,765		0,765	
Clasificación	69,85%		69,67%	

Wald test es un test de nulidad conjunta de todos los parámetros estimados. Log-lik. Es el valor de la función de máxima verosimilitud. AUC es el área bajo la curva mientras que clasificación es el porcentaje de individuos correctamente clasificados de acuerdo con el modelo planteado)

V. CONCLUSIONES

Este trabajo ha analizado los determinantes de la segunda oportunidad emprendedora en una muestra compuesta por 583 emprendedores de segunda oportunidad en el sector turístico y 583 no emprendedores en el período 2007-2013. Las variables analizadas se han seleccionado a partir de los modelos teóricos generales desarrollados en estudios previos sobre la actividad emprendedora, los cuales han sido validados para el sector turístico.

Los resultados obtenidos han señalado que los principales factores que afectan al emprendimiento de segunda oportunidad son los relacionados con la autopercepción, el nivel educativo y el capital social. A este respecto, estos resultados pueden estar señalando aspectos del sector educativo que reducen la intención emprendedora. Así, los resultados parecen poner de manifiesto que los individuos carecen en muchas ocasiones de la percepción de que disponen de las capacidades, habilidades y experiencia necesarios para poner en marcha una iniciativa empresarial. En consecuencia, bien por falta de conocimientos o bien por falta de confianza en las propias capacidades, el sector educativo podría ser una herramienta susceptible de ser utilizada para incrementar el emprendimiento de segunda oportunidad. De igual modo, el efecto negativo del nivel de estudios señala que la sociedad forma individuos orientados al trabajo por cuenta ajena, menos proclives a la puesta en marcha de iniciativas empresariales con la asunción de riesgos que ello conlleva. El marco normativo, la existencia de alternativas laborales en el sector público, o bien la estructura empresarial en muchos países podría explicar este aspecto. Así, es necesario profundizar en la dotación de las condiciones legales y sectoriales que favorezcan la creación de empresas por parte de aquellos individuos con mayor nivel de conocimiento, como vía para fomentar el crecimiento económico a través de iniciativas empresariales innovadoras. A este respecto, diferencias en el tipo de innovación realizada, por ejemplo mediante pequeñas startups según el modelo norteamericano, con marcos normativos muy proclives a la asunción de riesgos, frente al modelo de grandes empresas industriales alemán, sustentado en la generación de innovaciones en grandes centros de conocimiento, sustentados con fondos públicos y colaboración público-privada, determinan diferencias en el impacto del nivel de estudios. Así, los resultados obtenidos en estudios globales pueden no ser válidos para sectores específicos como el turístico. De igual modo, el impacto de la educación debe analizarse en relación al sector en el que se emprende, ya que podría presentar cambios de signo importantes en función del sector.

En lo relativo al efecto del capital social, los resultados obtenidos apuntan a que deben favorecerse eventos y actividades que pongan en contacto a emprendedores, ya que ello puede contribuir a generar sinergias y a la difusión de conocimientos técnicos o de mercado que contribuyan a aumentar el emprendimiento de segunda oportunidad a la vez que aumentan la competitividad empresarial. En esta línea, estudios previos confirman su impacto, si bien el impacto observado ha sido por lo general reducido, lo que contrasta con los valores elevados en el emprendimiento de segunda oportunidad. La fuerte dependencia de redes de comercialización de los productos turísticos podría explicar estas diferencias.

Finalmente, por razones de bien común, si bien el impacto de la edad, la renta y el temor al fracaso es menor, y no se han obtenido diferencias significativas frente a otros estudios, deben establecerse mecanismos que reduzcan estos impactos. Entre otros, el objetivo podría ser fomentar la cohesión social y una estructura de clases que no vea alterada su presencia en el ámbito emprendedor por motivos de género o de renta.

Este trabajo deja importantes preguntas sin responder, que deben ser tratadas en trabajos posteriores. Así, las potenciales interacciones existentes entre los distintos determinantes no han sido objeto de análisis. De igual modo, debido a la no disponibilidad de un mayor tamaño muestral, no se ha profundizado en el impacto de los motivos para abandonar el anterior negocio sobre la importancia de los factores determinantes. En este sentido, estudios posteriores podrían dar respuestas a estos elementos, ya que son aspectos no resueltos en la literatura. En cuanto a las principales limitaciones de este estudio, cabe señalar que no ha sido posible extender el período de análisis debido a la falta de información. Asimismo, algunas de las variables se han creado a partir de las respuestas de los individuos, las cuales además de subjetivas pueden presentar sesgos o ser intencionadamente erróneas.

En síntesis, este estudio ha analizado el emprendimiento de segunda oportunidad en un sector con alta capacidad de generar bienestar social, como lo es el sector turístico. La definición del objeto de estudio ha permitido reducir sesgos sectoriales, si bien no ha sido posible profundizar en aspectos relacionados con efectos de interacción. Ello ha permitido identificar factores clave y a partir de los mismos detectar ámbitos de actuación de medidas de fomento de la actividad empresarial.

REFERENCIAS

[1] UNWO. “Annual Report (2015)” . Madrid, UNWTO. (2016).

[2] Acs, Zoltan J., and Laszlo Szerb. "Entrepreneurship, economic growth and public policy." Small business economics 28.2-3 (2007): 109-122.

[3] Li, Lan. "A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals." Tourism management 29.5 (2008): 1013-1022.

[4] van der Zwan, Peter, et al. "Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs." Eurasian Business Review 6.3 (2016): 273-295.

[5] Morales-Gualdrón, Silvia T., and Salvador Roig. "The new venture decision: An analysis based on the GEM project database." The

International Entrepreneurship and Management Journal 1.4 (2005): 479-499.

[6] Sánchez, José C. "The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention." Journal of Small Business Management 51.3 (2013): 447-465.

[7] Krause, Brooke L., Aine Seitz McCarthy, and David Chapman. "Fuelling financial literacy: estimating the impact of youth entrepreneurship training in Tanzania." *Journal of Development Effectiveness* 8.2 (2016): 234-256.

[8] Yamakawa, Yasuhiro, Mike W. Peng, and David L. Deeds. "Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure." *Entrepreneurship Theory and Practice* 39.2 (2015): 209-236.Knight, F. H. (2012). Risk, uncertainty and profit. Courier Corporation.

[9] Hsu, Dan K., Johan Wiklund, and Richard GH Cotton. "Success, Failure, and Entrepreneurial Reentry: An Experimental Assessment of the Veracity of Self-Efficacy and Prospect Theory." (2017).

[10] Knight, Frank H. *Risk, uncertainty and profit*. Courier Corporation, 2012.

[11] Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and practice*, *25*(3), 5-5.

[12] Lee, S. H., Peng, M. W., & Barney, J. B. (2007). Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective. *Academy of Management Review*, *32*(1), 257-272.

[13] Medina, C. C., Tamayo, R. M., & Navarro, J. R. (2014). La ley de emprendedores y la creación de empresas: una visión desde el observatorio GEM. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, *8*(3).

[14] Pilková, A., Holienka, M., & Munk, M. (2013). Key business restart drivers in Slovakia. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, *61*(7), 2617-2622.

[15] Munk, Michal, Anna Pilková, and Marian Holienka. "Business Restart in Visegrad Countries." *Entrepreneurial Business and Economics Review* 2.1 (2014): 37-48.

[16] Hatak, Isabella, Rainer Harms, and Matthias Fink. "Age, job identification, and entrepreneurial intention." Journal of Managerial Psychology 30.1 (2015): 38-53.

[17] Langowitz, Nan, and Maria Minniti. "The entrepreneurial propensity of women." *Entrepreneurship theory and practice* 31.3 (2007): 341-364.

[18] Roper, Stephen, and Jonathan M. Scott. "Perceived financial barriers and the start-up decision an econometric analysis of gender differences using GEM data." *International Small Business Journal* 27.2 (2009): 149-171.

[19] Bonet, R., Cruz, C., Kranz, D. F., & Justo, R. (2013). Temporary Contracts and Work—Family Balance in a Dual Labor Market. *Industrial & Labor Relations Review*, *66*(1), 55-87.

[20] Asoni, A., & Sanandaji, T. (2016). Identifying the effect of college education on business and employment survival. *Small Business Economics*, *46*(2), 311-324.

[21] Chatterji, Aaron, Edward Glaeser, and William Kerr. "Clusters of entrepreneurship and innovation." *Innovation Policy and the Economy* 14.1 (2014): 129-166.

[22] Walker, J. Kevin, Marina Jeger, and Dragan Kopecki. "The role of perceived abilities, subjective norm and intentions in entrepreneurial activity." The Journal of Entrepreneurship 22.2 (2013): 181-202.

[23] Anwar ul Haq, Muhammad, et al. "Entrepreneurial activity in China and Pakistan: a GEM data evidence." Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies 6.2 (2014): 179-193.

[24] Wyrwich, M., Stuetzer, M., & Sternberg, R. (2016). Entrepreneurial role models, fear of failure, and institutional approval of entrepreneurship: A tale of two regions. Small Business Economics, 46(3), 467-492.

[25] Simmons, Sharon A., Johan Wiklund, and Jonathan Levie. "Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices." *Small Business Economics* 42.3 (2014): 485-505.

[26] Silver, Lawrence Scott. "A Social-Cognitive Model of Entrepreneurship Failure: Beyond Attributional Style." *Archives of Business Research* 3.4 (2015).

[27] Shirokova, Galina V., M. Y. Molodtsova, and Maria A. Arepieva. The influence of social network at the different stages of entrepreneurial firm development: Analysis of GEM data in Russia. No. 60. 2009.

[28] Lado-Sestayo, Rubén, Vivel-Búa, M., Otero-González, L., & Neira-Gómez, I. "Barriers to hotel entrepreneurship: a sector analysis". *Tourism & Management Studies* 11.2 (2015): 86-92.

[29] Ramos-Rodríguez, Antonio Rafael, José Aurelio Medina-Garrido, and José Ruiz-Navarro. "Determinants of hotels and restaurants entrepreneurship: A study using GEM data." *International Journal of Hospitality Management* 31.2 (2012): 579-587.

Las microfinanzas en Uruguay: análisis exploratorio de una cartera de préstamos (2012-2017)

Rubén Lado-Sestayo
Departamento de Empresa
Universidade da Coruña, A Coruña, España

María Nela Seijas-Giménez
Universidad de La República
Montevideo, Uruguay

Milagros Vivel-Búa ; Lucía Rey-Ares
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, España

Resumen — **En este trabajo se realiza un análisis descriptivo de la cartera de préstamos concedidos a emprendedores en situación de vulnerabilidad en Uruguay por una institución de microfinanzas de tipo social ([2],[10]), a efectos de analizar los factores determinantes del riesgo de crédito de su cartera. Los datos analizados muestran que la distribución geográfica de los microcréditos no solamente guarda relación con la densidad de la población sino también con la incidencia de la desigualdad. A efectos de analizar el riesgo de crédito, se definen como morosos aquellos créditos que experimenten un atraso de por lo menos una cuota por un periodo de 30 o más días. Los resultados obtenidos evidencian una alta correlación de la distribución de los microcréditos morosos con los antecedentes de comportamiento de pago del prestatario (número de créditos concedidos con anterioridad, número de cuotas pagadas –y morosas- en dichos créditos, porción pagada del último crédito), así como con las variables representativas de las características del microcrédito desembolsado. En este punto, existe una relación negativa entre la probabilidad de impago y el importe del microcrédito, el valor mensual de la cuota y el importe total del apoyo, mientras que la asociación es positiva con respecto al número de cuotas del crédito y el porcentaje de subsidios concedidos sobre el apoyo total. Por otro lado, las características identificatorias del emprendedor también revisten significatividad respecto a la distribución de la morosidad, verificándose una menor probabilidad de impago para mujeres emprendedoras, de mayor edad al momento de concesión del crédito, con emprendimientos situados en la región Sur y con mayor antigüedad como clientes de la institución. Los resultados obtenidos están en línea con la literatura relacionada ([11],[12],[17] y [18], entre otros) y permiten realizar una primer aproximación a las características de los microcréditos concedidos por una institución de microfinanzas de tipo social, con el objetivo de analizar posteriormente la aplicación de herramientas de credit scoring.**

Palabras clave - Instituciones de microfinanzas, riesgo de crédito, microcrédito, credit scoring.

Abstract— **In this paper, a descriptive analysis of the portfolio of loans granted to entrepreneurs in vulnerable situations in Uruguay by a social microfinance institution ([2], [10]) is carried out in order to analyze the determinants of credit risk. The data analyzed show that the geographical distribution of microcredits is not only related to the density of the population but also to the incidence of inequality. In order to analyze credit risk, delinquent credits are defined as those credits that experience a delay of at least a quota for a period of 30 or more days. The results obtained show a high correlation between the distribution of delinquent microloans and the borrower's past payment behavior (number of loans previously granted, number of installments paid (and past due) in said credits, paid portion of the last loan), as well as with the variables representative of the characteristics of the microcredit disbursed. At this point, there is a negative relationship between the probability of default and the amount of microcredit, the monthly value of the installment and the total amount of support, while the association is negative with respect to the number of loan installments and the percentage of subsidies granted with respect to the total support. On the other hand, the identifier characteristics of the entrepreneur are also significant in relation to the distribution of non-performing loans, with a lower probability of default for entrepreneurial women, older when credit is granted, with ventures located in the South region and with greater seniority as clients of the institution. The results obtained are in line with the related literature [11], [12], [17] and [18], among others) and allow a first approximation to microcredit characteristics granted by a social microfinance institution, with the objective of analyzing subsequently the application of credit scoring tools.**

Keywords - Microfinance institutions; credit risk; microcredits; credit scoring

I. INTRODUCCION

En la industria de las microfinanzas, se distinguen instituciones con fines de lucro, financiadas con fondos privados, autosustentables y orientadas a los beneficios y organizaciones sin fines de lucro, subvencionadas y con fines sociales. Dependiendo de su modelo de negocio, estas instituciones se dirigen a diferentes tipos de prestatarios, ajustando el tamaño y los precios de sus préstamos ([2]; [10]).

A la fecha, varios autores han evaluado la aplicación de herramientas de credit scoring a instituciones de microfinanzas, incorporando una metodología que permite analizar el riesgo de crédito, procurando clasificar adecuadamente entre clientes de acuerdo con su probabilidad de impago. Entre otros, es posible

citar a [17]; [12]; [13]; [14]; [15]; [4]; [5]; [6]; [18]; [8]; [11]; [9]; [3]; [16].

El factor común de todos estos trabajos es que analizan diferentes metodologías de credit scoring en instituciones de microfinanzas con fines de lucro que proveen préstamos a emprendedores en diferentes países del mundo. Sin embargo, gran parte de las instituciones de microfinanzas que proveen créditos son organizaciones sin fines de lucro, que persiguen objetivos sociales. La aplicación de estas metodologías a su operativa es tanto o más importante que su evaluación a las instituciones de microfinanzas lucrativas, ya que habitualmente éstas se financian con fondos públicos.

El Ministerio de Desarrrollo Social (MIDES) se creó en Uruguay en marzo de 2005, con cometidos orientados a las políticas sociales y el desarrollo social. Dentro de los programas sociales implementados por el MIDES se destaca el Programa de Fortalecimiento a Emprendimientos Productivos, que constituye una estrategia de desarrollo local, que posibilita la articulación de políticas de apoyo territoriales en coordinación con otras organizaciones públicas y privadas, favoreciendo la sostenibilidad de los emprendimientos.

En este trabajo se realizará un estudio de tipo descriptivo en relación a las características de la cartera de microcréditos concedidos a emprendedores uruguayos en el marco del Programa de Fortalecimiento a Emprendimientos Productivos del MIDES, en vistas a la futura aplicación de herramientas de credit scoring. Al respecto, si bien una parte importante de la literatura analiza las carteras de microcréditos de instituciones sitas en Bolivia, Perú y Colombia, países con un gran arraigo de las microfinanzas, no se han detectado trabajos publicados en relación a una cartera de microcréditos en Uruguay. Precisamente, una de las contribuciones de este artículo es analizar las características del riesgo de crédito de una base de datos de microcréditos concedidos a emprendedores en situación de vulnerabilidad en el Uruguay. Asimismo, constituye un aporte de relevancia el realizar este estudio sobre una institución de microfinanzas sin fines de lucro, con objetivos puramente sociales, con fines a echar luz sobre las características de la morosidad en este ámbito, en relación a las instituciones de microfinanzas tradicionales, que persiguen fines de lucro. En este sentido, se trabajó intensamente en la construcción y depuración de la base de datos, que no fue originalmente diseñada para posibilitar un análisis sistemático de la información, sino para realizar una intervención de tipo social, lo que implicó en la práctica que no se registraran datos en forma sistemática de todas las variables relevantes. Esto último constituye otro aporte de este trabajo, dado que esta base de datos es novel y no había sido estudiada hasta el momento.

El trabajo se desarrolla como sigue. En el siguiente capítulo, se abordará la literatura académica sobre riesgo de crédito en el ámbito de las microfinanzas. A continuación, se desarrolla el análisis empírico de la información de la cartera de microcréditos, destacando sus rasgos más relevantes. Finalmente se concluye y se aportan las principales referencias del estudio.

II. MARCO TEÓRICO

La literatura académica sobre la aplicación de técnicas de credit scoring en la concesión de préstamos por parte de las instituciones bancarias y de microfinanzas se organiza a partir del trabajo pionero de [1], quien diseñó un modelo Z-score para predecir la quiebra de empresas en base a un modelo discriminante múltiple.

El estado del arte sobre el análisis del riesgo de credito bajo herramientas de credit scoring en las instituciones de microfinanzas está compuesto por más de dos décadas de análisis académico en instituciones de esta naturaleza orientadas a resultados, en países en desarrollo. El inicio de este cuerpo de literatura ha sido una extensión de los estudios de credit scoring a instituciones bancarias, que resultan de más larga data. Las técnicas de credit scoring se basan en datos socio-demográficos de los solicitantes de crédito, así como en información sobre las características del microcrédito, sobre la línea de negocios del emprendimiento y a menudo se incluyen variables representativas del entorno económico. En este sentido, los diferentes estudios realizados han registrado una evolución temporal, en la que al principio solamente se consideraban variables de corte cuantitativo y que luego incorporó asimismo información de carácter cualitativo. Hoy día, estos estudios están incorporando asimismo información de carácter social y del medio ambiente, para mejorar la precisión de los modelos en la predicción del riesgo de crédito. Asimismo, la evolución de los trabajos se ha verificado en la elección de modelos de credit scoring más sofisticados en relación a las técnicas utilizadas tradicionalmente.

La referencia [17] es considerado el primer trabajo en el que se aplican metodologías de credit scoring a la industria de microfinanzas, en relación a la cartera de préstamos del Caisse Nationale de Credit Agricole, banco de desarrollo de Burkina Faso creado en 1979 para promover el desarrollo financiero de micro y pequeñas empresas del sector rural. Se aplicó un análisis discriminante múltiple para identificar los determinantes del riesgo de crédito y clasificar los préstamos entre buenos y malos. En este trabajo se advierte la importancia de considerar información cualitativa en los modelos de credit scoring aplicados a microcréditos.

En [12] y [14] se desarrolló un modelo en el que empleó la regresión logística binaria en clientes de una institución de microfinanzas en Bolivia que realiza préstamos a pequeños emprendimientos, destinados a la inversión en actividades comerciales o industriales. En el trabajo, se modela el riesgo de que los prestatarios no renueven sus préstamos en una institución de microfinanzas en Bolivia. Se concluye que el riesgo de salida es más grande para los nuevos prestatarios, las mujeres, los empresarios manufactureros y aquellos con mayor número de pagos atrasados. Este riesgo también depende del monto desembolsado, el oficial de préstamos y la sucursal, así como el tiempo transcurrido desde el primer préstamo.

Utilizando la misma base de datos que en el trabajo citado anteriormente, [15] utiliza metodologías de credit scoring para predecir la probabilidad de que esta institución de microfinanzas boliviana experimente atrasos en sus préstamos de 15 días o más. El modelo logit empleado alcanzó una tasa de aciertos del 91,4%. Por otro lado, [13] establece que, en microfinanzas, el

credit scoring tiene poder para predecir el riesgo de crédito y reducir costes pero no sustituye los juicios de los oficiales de créditos basados en información cualitativa.

A partir del estudio de la cartera de microcréditos de dos instituciones de microfinanzas en Perú, [11] y [9] analizan los efectos de la aplicación de las metodologías de credit scoring. En particular, diseñan un modelo de calificación estadística que utiliza la metodología de regresión logística binaria, a efectos de determinar la probabilidad de impago de pequeños emprendimientos. Los resultados obtenidos indican un porcentaje global de aciertos del 77,7%.

Los estudios realizados en los últimos años brindan otros enfoques al tema. En [3] se investigó a través de encuestas si las instituciones de microfinanzas utilizaban credit scoring. Aplicando un modelo de regresión lineal, determinaron que el número total de microcréditos, el número de microcréditos por cada oficial de crédito y el número de prestatarios por cada oficial de crédito resultan positiva y significativamente afectados en términos estadísticos por el hecho de aplicar metodologías de credit scoring. Por otro lado, en [16] se analiza un enfoque de credit scoring social y ambiental en una institución de microfinanzas colombiana, incluyendo la evaluación del impacto social y ambiental del microcrédito.

III. ANALISIS EMPÍRICO

A. Muestra y variables

El objeto del Programa de Fortalecimiento a Emprendimientos Productivos del Ministerio de Desarrollo Social es brindar apoyo económico, así como capacitación y acompañamiento a los emprendedores en situación de vulnerabilidad socioeconómica o pobreza, de forma de contribuir a mejorar o complementar sus ingresos familiares. La población objetivo son todos aquellos emprendimientos productivos en funcionamiento, de carácter grupal o familiar cuyos integrantes, al momento de recibir el apoyo sean ciudadanos naturales o legales uruguayos, mayores de 18 años.

El monto del apoyo económico lo determina cada emprendimiento teniendo en cuenta los requerimientos de su negocio y puede destinarse a mejoras de local, maquinaria, herramientas, instalaciones, entre otros. El desembolso y devolución del apoyo económico se realiza en pesos uruguayos. La devolución del apoyo no implica el pago de intereses y se realiza en efectivo, existiendo la posibilidad de que el MIDES otorgue subsidios a estos emprendimientos, sin requerimiento de devolución. A partir del año 2012 la gestión de cobranza de los microcréditos y el procesamiento de la información se encuentran a cargo de República Microfinanzas S.A. (RMSA).

La base de datos objeto de estudio está constituida por 1.385 microcréditos concedidos y desembolsados por el Programa de Fortalecimiento a Emprendimientos Productivos del MIDES entre los años 2012 a 2016 y que fueron cancelados hasta febrero de 2017. El acceso a la base de datos original y la compilación de información requerida para el armado de las variables en las que se sostiene el artículo, que requirió además la consulta de bases de datos públicas en Uruguay, se realizó entre 2016 y 2017, con la colaboración de MIDES y RMSA. Focalizándonos en la medición del riesgo de crédito en términos de morosidad, se utiliza el criterio de morosidad adoptado por el proveedor de los créditos (MIDES), el cual asume que un préstamo es moroso si registra atrasos en el pago una vez transcurridos 30 días a partir del vencimiento de la cuota correspondiente. Esta definición fue utilizada también en [11], [6] y [5], entre otros (Tabla 1).

Respecto a los potenciales determinantes del riesgo de crédito, la Tabla 1 identifica 17 variables agrupadas en tres bloques según su naturaleza:

1) Características del microcrédito
2) Características relativas a los antecedentes de pago del emprendedor
3) Características del emprendedor

Tabla 1. Descripción de variables

Variables	*Definición*
Morosidad	
[cuotamas30dd]	Microcredito que registro el pago de al menos una cuota con retraso de 30 dias o mas
Características del microcrédito	
[año_cred]	Año de desembolso del microcrédito
[importeoper]	Importe del microcrédito concedido en pesos uruguayos
[valorcuota]	Valor de la cuota mensual del microcrédito en pesos uruguayos
[nrocuota]	Número de cuotas mensuales del microcrédito
[porc_subs_1]	Porcentaje que representa el primer subsidio sobre el importe total del apoyo
[porc_subs_2]	Porcentaje que representa el segundo subsidio sobre el importe total del apoyo
[importeapoyo]	Suma del importe del microcrédito y del subsidio
Características relativas a los antecedentes de pago del emprendedor	
[cuotas_pagadas]	Cuotas totales pagadas del microcrédito anterior
[cuotas_morosas]	Cuotas totales morosas del microcrédito anterior
[cred_ant]	Número de microcréditos concedidos con anterioridad
[cred_ult_año]	Número de microcréditos concedidos en el último año
[porc_ult_cred]	Porcentaje pagado del microcrédito anterior
Características del emprendedor	
[tipo_emprendedor]	Tipo de referente del emprendimiento (1= Hombre; 2= Mujer; 3=Cooperativas)

[edad_cred]	Edad del prestatario al momento de concesión del microcrédito
[región]	Región geográfica del emprendimiento (1= Norte, 2= Litoral Norte, 3= Litoral Oeste, 4= Sur, 5= Este, 6= Centro)
[sect_act]	Sector de actividad al que pertenece el emprendimiento (1=Sector primario, 2=Industria, 3=Comercio, 4=Servicios)
[antigüedad]	Antigüedad como cliente de la institución en años

Fuente: Elaboración propia en base a MIDES y RMSA

B. Estadísticos descriptivos

A partir de lo consignado en la Tabla 2, en este apartado se exponen los estadísticos descriptivos básicos (media, desviación, máximo, mínimo) de cada variable dependiente y de las independientes.

Tabla 2: Estadísticos descriptivos (2012-2017)

Variable	Media	Mínimo	Máximo	Desviación Estándar
cuotamas30dd	0.75	0	1	0.43
año_cred	2013.47	2012	2016	1.18
importeoper*	15467.19	500	741000	33348.59
valorcuota*	2088.02	29.37	370500	15030.48
nrocuota	13.87	1	18	3.40
porc_subs_1	15.64	1	40	9.02
porc_subs_2	26.43	1	65	16.21
importeapoyo*	425.33	1	928	270.82
cuotas_pagadas	9.50	0	18	5.84
cuotas_morosas	4.36	0	18	5.65
cred_ant	0.16	0	4	0.44
cred_ult_año	0.06	0	2	0.26
porc_ult_cred	3.19	1	16	3.58
edad_prestamo	42.29	18	77	10.81
antigüedad	0.62	1	8	1.06

Notas:* Recoge los valores directos sin aplicar la transformación logarítmica. Fuente: elaboración propia.

La figura 1 muestra la distribución del impago bajo el criterio de morosidad definido anteriormente.

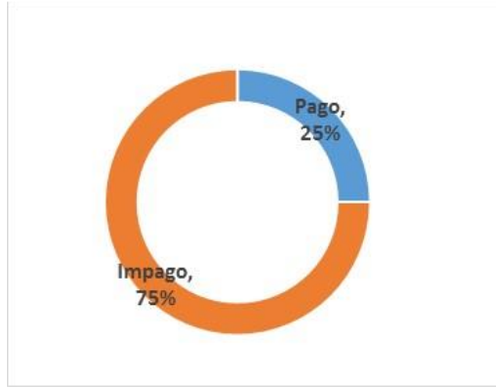


Figura 1. Distribución del impago. Fuente: Elaboración propia

La figura 2 exhibe la evolución del impago por año de desembolso. Se evidencia el descenso de la morosidad entre los créditos desembolsados entre 2012 y 2016, cuyo valor al fin del periodo representa aproximadamente la mitad del guarismo experimentado en 2012.

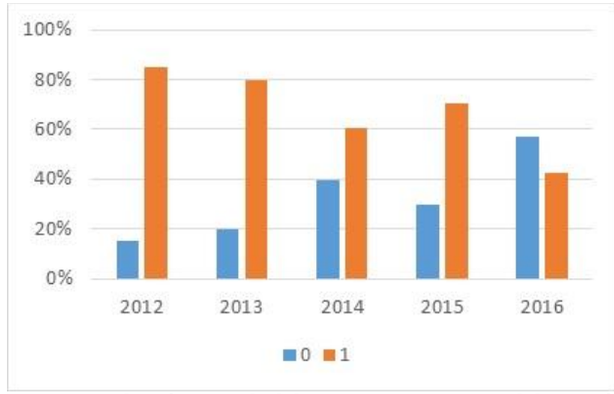


Figura 2. Evolución anual del impago. Fuente: Elaboración propia

El importe del microcrédito concedido al emprendedor se establece en todos los casos en pesos uruguayos, consignando únicamente el valor del préstamo concedido al emprendedor y que está sujeto a cancelación, no incluyendo los subsidios concedidos. Como se advierte en la Tabla 2, se trata de una variable con una gran dispersión, con una media ubicada en el entorno de los 15.000 pesos uruguayos (aproximadamente U$S 536 al 27/04/2017). Si se considera la distribución de impagos según importe de la operación, se constata que los prestatarios que cumplieron con el pago de sus cuotas registraban importes significativamente superiores que los que sí registraron incumplimientos.

El valor promedio mensual de la cuota del microcrédito se ubica en $ 2.088 (U$S 74,6 aproximadamente). Destaca la gran volatilidad de la variable, con mínimos que se ubican en $ 29,37 (aprox U$S 1,05) y máximos de $ 370.500 (aprox U$S 13.237).

La mayoría de microcréditos fue concedido a 12 cuotas (54%), seguido por los pactados a 18 cuotas (31%) y 15 cuotas (11%). Por otro lado, los préstamos a 12 cuotas resultaron los que registraron mayor morosidad bajo la primera definición

(78%) mientras los pactados a 15 cuotas fueron los que observaron una mayor morosidad en el segundo criterio considerado (40%).

Las figuras 3 y 4 ilustran la distribución del número de cuotas pagadas y de cuotas morosas, respectivamente, entre los grupos de microcréditos pagos e impagos. Estos muestran que la mayor cantidad de cuotas pagadas está mayormente asociada al grupo de microcréditos pagados en tiempo y forma, mientras que la situación inversa se verifica para las cuotas morosas.

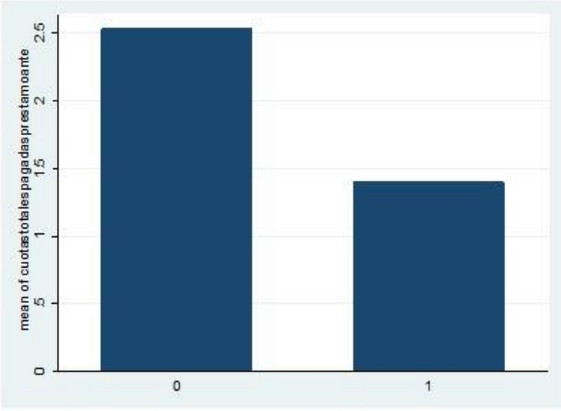


Figura 3. Cuotas pagadas. Fuente: Elaboración propia

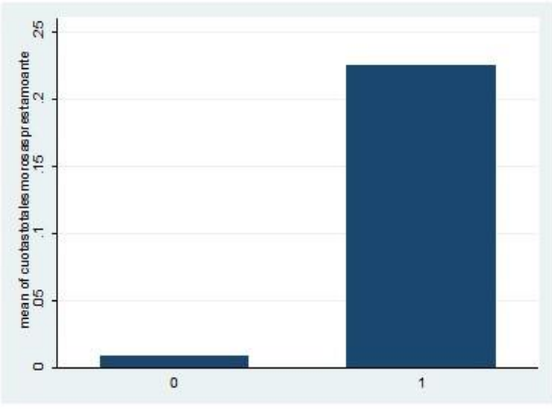


Figura 4. Cuotas morosas. Fuente: Elaboración propia.

MIDES concede préstamos a emprendedores en régimen asociativo, cuyos referentes pueden ser individuales –hombre o mujer- o bien cooperativas. La tabla 3 ilustra la distribución entre créditos buenos y malos para las diferentes categorías de la variable independiente.

Tabla 3. Distribución de impagos por tipo de emprendedor. 2012-2017.

	Atraso en una cuota por 30 dd o mas		**Total**
Tipo de referente	**Pago**	**Impago**	
Hombre	21%	79%	100%
Mujer	27%	73%	100%
Cooperativa	59%	41%	100%
Total	25%	75%	100%

Fuente: Elaboración propia

Del histograma de la edad del emprendedor al momento de concesión del préstamo (Figura 5), se puede observar que los valores centrales se ubican en el entorno de los 35 a 45 años, si bien las edades de los emprendedores registran una gran dispersión, extendiéndose en el periodo entre los 18 a los 77 años, característica que tiene referencia con la dimensión del emprendedurismo en Uruguay.

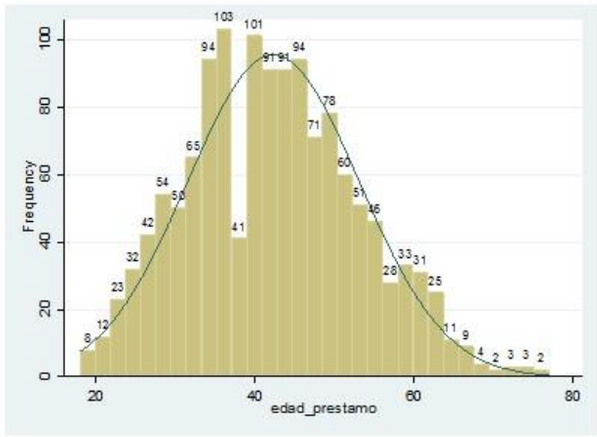


Figura 5. Distribución por frecuencias de la edad del emprendedor. Fuente: Elaboración propia

Los microcréditos concedidos en el periodo 2012-2017 se distribuyen geográficamente de acuerdo a la Figura 6. Los diecinueve departamentos del Uruguay fueron consolidados en seis regiones, de acuerdo a la definición utilizada por MIDES, que considera estrictamente la proximidad geográfica de los mismos. Se destacan la región Sur y la región Litoral Norte, con 30% y 21%, respectivamente, de los microcréditos concedidos en el periodo, lo que coincide con la distribución de la población uruguaya de acuerdo al último Censo realizado en 2011 [7]. Por otro lado, se advierte la alta participación de los créditos correspondientes a la región Norte, que es una de las menos pobladas. En este punto, es dable considerar que los tres departamentos integrantes de esta región se encuentran dentro de los cinco departamentos con mayor porcentaje de la población con al menos una necesidad básica insatisfecha [7], junto con dos departamentos de la región Litoral Norte.

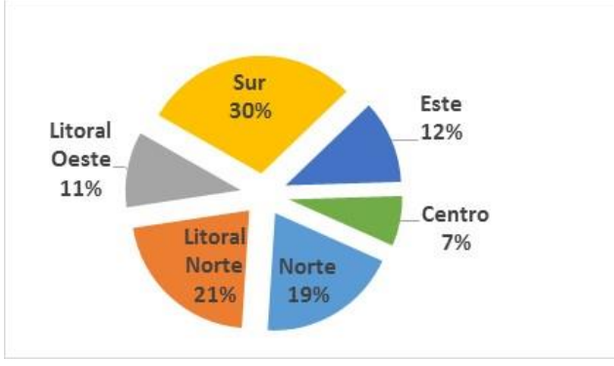


Figura 6. Distribución de microcréditos por región. 2012-2017. Fuente: Elaboración propia

La distribución de los impagos por región muestra que la región con mayor tasa de impago (81%) es la región Centro, que corresponde a la que registra una menor frecuencia de microcréditos. En el otro extremo se encuentra la región Sur, con un 70% de impagos.

La información sobre el sector de actividad al que pertenece el emprendimiento fue parametrizada en función de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU Rev. 4) y posteriormente agrupada en los sectores que se ilustran en la Tabla 4. La distribución de microcréditos en el periodo coincide con los tres mayores sectores de actividad a que pertenecen las micro, pequeñas y medianas empresas en el Uruguay [7]

Tabla 4. Distribución de microcréditos por sector de actividad.

Sector	Número de microcréditos	Porcentaje
1 - Sector primario	136	9.82 %
2 - Industria	321	23.18 %
3 - Comercio	595	42.96 %
4 - Servicios	333	24.04 %
Total	1.385	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución de la morosidad por sector de actividad, se evidencia que es mayormente homogénea por región, destacándose el sector industrial, con mayor porcentaje de impago (77%).

En referencia a los valores medios de la antigüedad (en años) para cada grupo de microcréditos, se verifica que ésta guarda asociación con la distribución de créditos morosos, comprobándose que respecto a los microcréditos que resultaron pagos en tiempo y forma, sus prestatarios observaban una antigüedad mayor en promedio que aquellos correspondientes a los créditos morosos.

C. Análisis de diferencia de medias

La Tabla 5 muestra el análisis de diferencia de medias que se ha realizado con las variables del modelo.

El año de desembolso resultó significativamente asociado a la distribución entre créditos pagos e impagos al 99% de confianza. Al respecto, se confirma una menor probabilidad de impago con el paso de los años, en línea con lo expuesto en la Figura 2.

En relación al importe de la operación, el test t de Student confirma la significatividad de las medias, al 99% de confianza. Se trata a su vez de una correlación negativa, esto es, a mayor cuantía del préstamo, menor es la probabilidad de que el crédito se convierta en impago. Estos hallazgos están en línea con lo formulado por [17] y [11] para instituciones de microfinanzas de Burkina Faso y Perú, respectivamente.

Por otro lado, al igual de lo establecido en la literatura, se comprobó que a mayor valor de la cuota existe una menor probabilidad de que el microcrédito entre en impago.

El número de cuotas resultó significativamente asociado con la distribución de impagos, registrándose un signo positivo del indicador correspondiente. Esto también forma parte de los resultados de la literatura ([11]; [18]) y condice con la evolución del impago según número de cuotas, comentado en el apartado 3.1.2.

En relación a los subsidios concedidos por el MIDES a los emprendimientos, se comprobó que el porcentaje que representó el primer tipo de subsidio en relación al total del apoyo evidenció tener relación positiva con la distribución de los préstamos entre pagos e impagos. Esto podría indicar la existencia de incentivos negativos al pago correspondiente. Se verificó asimismo asociación entre el importe total del apoyo y la distribución de los microcréditos entre pagos e impagos con el mismo signo del determinado para el importe del microcrédito.

Cuatro de las cinco variables seleccionadas para ilustrar los antecedentes de comportamiento de pagos del prestatario resultaron significativamente asociadas con la distribución de la cartera entre pagos e impagos. En particular, las cuotas pagadas con anterioridad al microcrédito asi como los créditos concedidos con anterioridad observan una relación negativa con la distribución entre pagos e impagos, lo cual está en línea con la literatura relacionada [11]. Asimismo, la porción pagada del ultimo préstamo también está relacionada con la distribución de los créditos según morosidad, observando un signo negativo con la probabilidad del impago.

Por otro lado, si consideramos las cuotas morosas generadas en préstamos anteriores, estas están relacionadas positivamente con la probabilidad de impago del presente microcrédito, es decir, a mayor cantidad de cuotas morosas anteriores a este préstamo, mayor será la probabilidad de que se genere un nuevo impago.

Tabla 5: Comparación de variables entre morosos y no morosos según variable cuotamas30dd

	Moroso	Obs.	Media	T
año_cred	No	352	2013.847	**-6.98*** 0.00**
	Sí	1033	2013.348	
importeoper	No	352	20743.86	**-3.45*** 0.00**
	Sí	1033	13669.14	
valorcuota	No	352	4108.85	**-2.92*** 0.00**
	Sí	1033	1399.41	
nrocuota	No	352	13.48	**+2.49** 0.01**
	Sí	1033	14.00	
porc_subs_1	No	352	0.17	**+2.96*** 0.00**
	Sí	1033	0.18	
porc_subs_2	No	352	0.28	**+3.98*** 0.00**
	Sí	1033	0.33	

importeapoyo	No	352	34247.24	**-2.96*** 0.00**
	Sí	1033	27323.83	
cuotas_pagadas	No	352	2.53	**-3.88*** 0.00**
	Sí	1033	1.40	
cuotas_morosas	No	352	0.01	**+2.26** 0.02**
	Sí	1033	0.22	
cred_ant	No	352	0.22	**-3.44*** 0.00**
	Sí	1033	0.13	
cred_ult_año	No	352	1.15	-0.48 0.63
	Sí	1033	1.11	
porc_ult_cred	No	352	1.00	**-3.14*** 0.00**
	Sí	1033	0.88	
tipo_emprendedor	No	352	NA	**-21.49*** 0.00**
	Sí	1033	NA	
edad_prestamo	No	352	43.81	**-2.98*** 0.00**
	Sí	1033	41.79	
region	No	352	NA	**-9.76* 0.08**
	Sí	1033	NA	
sect_act	No	352	NA	-0.97 0.81
	Sí	1033	NA	
antiguedad	No	352	0.77	**-2.88*** 0.00**
	Sí	1033	0.58	

Nota: esta tabla presenta la diferencia de medias de las variables utilizadas en el análisis empírico entre individuos morosos (1) y no morosos (0). Se utiliza el estadístico t para realizar el test de igualdad de medias así como el indicador Pearson chi-cuadrado. En su selección se ha tenido en cuenta la prueba de Levene de igualdad de varianzas. (***,**;*) significativo al nivel 1%, 5% y 10%, respectivamente. Fuente: Elaboración propia

La variable tipo de emprendedor resultó significativa, lo cual está relacionado con que existe un mayor porcentaje de hombres no pagadores que mujeres y cooperativas que generan impagos, tal como se observa en la Tabla 3. En cuanto a la correlación de la edad del emprendedor al momento de concesión del préstamo, se puede confirmar una alta significatividad de la misma (al 99% de confianza), mostrando que a mayor edad de los emprendedores, habrá una menor probabilidad de impago de su microcrédito. Estos resultados son clásicos en la literatura académica, como lo documentaron [12], [17] y [11], entre otros. El test de diferencia de medias realizado a través del indicador de Pearson chi-cuadrado confirma asimismo la significatividad de la región donde está situado el emprendimiento y de la antigüedad del emprendedor (al 90% y 99% de confianza, respectivamente).

IV. CONCLUSIONES

En este trabajo se realiza un análisis descriptivo de la cartera de préstamos concedidos a emprendedores en situación de vulnerabilidad en Uruguay por una institución de microfinanzas de tipo social ([2],[10], a efectos de analizar los factores determinantes del riesgo de crédito de su cartera. Los datos analizados muestran que la distribución geográfica de los microcréditos no solamente guarda relación con la densidad de la población sino también con la incidencia de la desigualdad. A efectos de analizar el riesgo de crédito, se definen como morosos aquellos créditos que experimenten un atraso de por lo menos una cuota por un periodo de 30 o más días. La principal limitación de este trabajo constituye el elenco de variables consideradas, derivadas de la información relevada originalmente por MIDES y RMSA, dado que no se han registrado en forma sistemática variables que podrían haber resultado de relevancia para este estudio. Los resultados obtenidos evidencian una alta correlación de la distribución de los microcréditos morosos con los antecedentes de comportamiento de pago del prestatario (número de créditos concedidos con anterioridad, número de cuotas pagadas –y morosas- en dichos créditos, porción pagada del último crédito), así como con las variables representativas de las características del microcrédito desembolsado. En este punto, existe una relación negativa entre la probabilidad de impago y el importe del microcrédito, el valor mensual de la cuota y el importe total del apoyo, mientras que la asociación es positiva con respecto al número de cuotas del crédito y el porcentaje de subsidios concedidos. Por otro lado, las características identificatorias del emprendedor también revisten significatividad respecto a la distribución de la morosidad, verificándose una menor probabilidad de impago para mujeres emprendedoras, de mayor edad al momento de concesión del crédito, con emprendimientos situados en la región Sur y con mayor antigüedad como clientes de la institución. Los resultados obtenidos están en línea con la literatura relacionada ([11], [12],[17] y [18], entre otros) y permiten realizar una primer aproximación a las características de los microcréditos concedidos por una institución de microfinanzas de tipo social. Las líneas futuras de investigación apuntan a la realización de un estudio multivariante que permita profundizar en los resultados obtenidos, con el objetivo de analizar posteriormente la aplicación de herramientas de credit scoring. En este sentido, las implicancias para la gestión revisten especial interés desde el punto de vista de una distribución más eficiente de los recursos públicos en la promoción de actividades emprendedoras en el Uruguay.

REFERENCES

[1] E. Altman. “Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy”. The Journal of Finance, 23(4), 1968, pp. 589-609.

[2] J. Bos and M. Millone. “Practice what you preach: Microfinance business models and operational efficiency”. World Development, 70, 2015, pp. 28-42.

[3] V. Bumacov, A. Ashta and P. Singh. “The Use of Credit Scoring in Microfinance Institutions and Their Outreach”. Strategic Change, 23(7-8), 2014, pp. 401-413.

[4] H. Dellien. “Credit Scoring in Microfinance: Guidelines Based on Experience with WWB Affiliates in Colombia and the Dominican Republic”. Women’s World Banking, 1(2), 2003, pp. 1-15.

[5] H. Dellien and M. Schreiner. “Credit scoring, banks, and microfinance: balancing high-tech with high-touch”. Microenterprise Development Review, 8(2), 2005.

[6] B. Diallo. “Un modele de Credit scoring pour une institution de micro-finance Africaine: Le cas de Nyesigiso au Mali”, 2006

[7] Instituto Nacional de Estadística. “Atlas sociodemográfico y de la desigualdad del Uruguay”. Fascículo 1. Las necesidades básicas insatisfechas a partir de los Censos 2011. ISBN 978-9974-32-616-3, 2013

[8] H. Kim and S. Sohn. “Support vector machines for default prediction of SMEs based on technology credit”. European Journal of Operational Research, 201(3), 2010, pp. 838-846.

[9] J. Lara Rubio, M. Bolívar and S. Rayo Cantón. “Un caso empírico en la evaluación del riesgo de crédito de una institución de microfinanzas peruana”. Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 6(11), 2011, pp. 21-30.

[10] J. Morduch. “The microfinance schism”. World Development, 28(4), 2000, pp. 617-629.

[11] S. Rayo Cantón, J. Lara Rubio and D. Camino Blasco. “Un modelo de Credit Scoring para instituciones de microfinanzas en el marco de Basilea II.” Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 15(28), 2010, pp. 89-124.

[12] M. Schreiner. “The risk of exit for borrowers from a microlender in Bolivia”. Center for Social Development, Washington University in St. Louis, gwbweb. wustl. edu/users/schreiner, 1999.

[13] M. Schreiner. “Credit scoring for microfinance: Can it work?”. Journal of Microfinance/ESR Review, 2(2), 2000, pp. 105-118.

[14] M. Schreiner. “Scoring Drop-out at a Microlender in Bolivia”. Savings and Development, 27(2), 2003, pp. 101-118.

[15] Schreiner, M.. “Scoring arrears at a microlender in Bolivia”. ESR Review,6(2), 65, 2004.

[16] C. Serrano-Cinca, B. Gutiérrez-Nieto and N. Reyes. “A social and environmental approach to microfinance credit scoring.” Journal of Cleaner Production, 112, 2016, pp. 3504-3513.

[17] L. Viganò. “A credit scoring model for development banks: An African case study”. Savings and Development, 17 (4), 1993, pp. 441–482.

[18] Yang, G. Nie, and L. Zhang. “Retail exposures credit scoring models for Chinese commercial banks”. Computational Science–ICCS 2009, 2009, pp. 633-642

O empreendedor e marketing sensorial nas Microempresas e Pequenas Empresas:

O caso da restauração.

Francisca Wislana Costa Pinto,
Departamento de Gestão
Universidade de Évora
Évora-PT
wislana@msn.com

Marta da Conceição Cruz Silvério
Departamento de Gestão
Universidade de Évora
Évora-PT
mcs@uevora.pt

Maria Raquel Ventura Lucas
Departamento de Gestão
Universidade de Évora
Évora-PT
mrlucas@uevora.pt

Sumário - Os apelos sensoriais (visão, audição, tato, olfato e paladar), de forma combinada, estimulam dimensões comportamentais afetivas e intelectuais no consumidor, tornando uma experiência única e memorável e criando emoções positivas que fortalecem a lealdade do consumidor à marca [1]. O empreendedor é detentor das características necessárias para transformar esses estímulos sensoriais em ideias inovadoras e geradoras de rendimento de forma a para promover o crescimento e a manutenção das Micro e Pequenas Empresas [2]. No presente trabalho será utilizada a pesquisa exploratória do tipo qualitativo com recurso ao estudo de casos múltiplos, com o objetivo de investigar se a influência do uso de práticas de marketing sensorial pelo empreendedor na restauração, impulsiona o crescimento das micros e pequenas empresas. Os resultados preliminares indicam que as características empreendedoras e as ações do marketing sensorial fazem o diferencial na promoção de experiências e expectativas além da retenção dos clientes no setor da restauração.

Palavras-chaves: Empreendedorismo; Marketing Sensorial; Microempresas e Pequenas Empresas; Restaurantes.

Abstract - **Sensory appeals (vision, hearing, touch, smell, and taste), in a combined fashion, stimulate affective and intellectual behavioral dimensions in the consumer, making a unique and memorable experience, and creating positive emotions that strengthen consumer loyalty to the brand. [1]. The entrepreneur possesses the necessary characteristics to transform these sensorial stimuli into innovative and income-generating ideas to promote the growth and maintenance of Micro and Small Enterprises [2]. In the present work will be used exploratory research of the qualitative type with the use of the study of multiple cases, with the objective of investigating if the influence of the use of sensorial marketing practices by the entrepreneur in the restoration, drives the growth of micro and small companies. Preliminary results indicate that entrepreneurial characteristics and sensory marketing actions make the difference in the promotion of experiences and expectations besides the retention of customers in the restaurant sector.**

Keywords: Entrepreneurship; Sensory Marketing; Micro and Smal Entreprises; Restaurants.

I. INTRODUÇÃO

O marketing está em frequente mutação provocada pelas alterações observadas tanto no mercado como no comportamento dos consumidores. O novo conceito de marketing está direcionado para as experiências ao nível dos estímulos sensoriais e afetivos. Esta é uma reação que decorre das mudanças vivenciadas pelas empresas – que procuram permanentemente novos produtos e/ou serviços, que gerem mais benefícios e, que criem vínculos com o consumidor.

O empreendedor assume um papel vital para conciliar os anseios da empresa (que quer crescer) e os anseios do consumidor (que quer realizar-se com as suas compras). Este papel é reafirmado por diversos autores [3], [4], [5] ao referirem: *O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, como também um agente de mudanças e inovações, que identifica oportunidades e busca recursos para transformar o conhecimento em riqueza*. Podem ser encontrados dois tipos de empreendedores [6]: o criador de empresas e o inovador, podendo ocorrer mudanças contínuas nas suas ações e tipologias. Os primeiros detêm a propriedade da empresa, criam, organizam e operam um novo negócio. Os segundos, encarregam-se de transformar uma ideia em negócio. Zinga centra o empreendedorismo no indivíduo (*performance*) [7], e para Drucker, os empreendedores criam novos e diferentes valores e satisfações, convertendo matérias em recursos, ou combinando recursos em configurações mais produtivas [5].

As mudanças no cenário económico, no Brasil, provocaram um grande impacto na oferta de emprego formal e nas condições de vida da população. As microempresas e pequenas empresas tornaram-se numa opção de emprego e rendimento, além de assumirem um papel de destaque na promoção do crescimento económico do país. De acordo com SEBRAE, as microempresas e pequenas empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e são responsáveis por pelo menos 60% dos quase 100 milhões de empregos no país. Por setores, representam no comércio 53,4% do PIB segmento, no setor de serviços representam 36,3% da produção e 22,5% na indústria [8]. Os pequenos negócios [4] criam mais empregos do que os grandes. A capacidade de inovar, de comunicar e de criar

relacionamentos duradouros com os clientes diferem fortemente entre os empreendedores no que diz respeito à dimensão da empresa, sendo maior nas microempresas e pequenas empresas [9] [10]. O sucesso empresarial destas empresas baseia-se no controle interno e neste sentido Stefanovic destaca fatores motivacionais e identifica a capacidade de inovação como geradora de vantagem para a empresa desde que os clientes atuais ou potenciais a valorizem [12].

A concorrência entre as empresas impulsiona mudanças na organização do espaço comercial, para atender às necessidades e desejos dos clientes, que procuram vivenciar novas experiências de compras. Ou seja, o crescimento na utilização do marketing sensorial pelas empresas tem-se destacado principalmente ao nível do ambiente físico com a utilização de elementos sensoriais.

O presente estudo visa compreender a questão do crescimento das microempresas e pequenas empresas associado às ações do empreendedor ao nível da utilização das práticas do marketing sensorial, tendo sido definida a seguinte questão de investigação: A influência do uso de práticas de marketing sensorial por parte do empreendedor na restauração impulsiona o crescimento das Micro e Pequenas Empresas? Com o intuito de alinhar a teoria e os objetivos propostos, efetuou-se um pré-teste em dois restaurantes no Brasil. Com este procurou-se verificar a qualidade das questões que constam do guião da entrevista para posteriormente poder replicá-lo numa amostra maior.

II. EMPREENDEDORISMO

Vários são os conceitos sobre os termos empreendedor e empreendedorismo. A literatura apresenta muitas definições dadas as diversas correntes de investigadores que utilizaram os princípios de suas áreas de interesse para construir o respetivo conceito. O termo empreendedorismo é um neologismo traduzido livremente do inglês *entrepreneurship*, originado da palavra francesa *entrepreneur*, usada no século XII para designar "aquele que incentivava brigas" [2]. O empreendedorismo trata atos e comportamentos dos empreendedores. Segundo Filion, "*Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões*". O empreendedor é um agente de mudanças e inovações, que identifica oportunidades e procura recursos para transformar o conhecimento em riqueza. Desta forma, os instrumentos específicos do espírito empreendedor são a inovação, a procura deliberada e organizada de mudanças, as oportunidades que tais mudanças podem oferecer [2]. Drucker afirma que "*a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente*" [5]. O empreendedor é aquele que deteta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar, assumindo riscos calculados. Nas diversas definições do termo empreendedorismo encontra-se em comum as seguintes expressões: paixão pelo que faz, assumir riscos calculados, ter iniciativa para criar, utilizar recursos disponíveis e considerar o fracasso de forma positiva.

A. Perfil, Características e Comportamento do Empreendedor

O futuro é dinâmico e cheio de incertezas, sendo assim, é necessário refletir sobre a postura, as habilidades pessoais e profissionais. A todo instante vivenciam-se mudanças socioculturais e tecnológicas que fazem com que se repensem hábitos e atitudes frente às novas exigências do mercado. De acordo com Leite [2] as qualidades pessoais de um empreendedor, dentre muitas, consistem: no espírito de iniciativa, na visão, na coragem, na firmeza, na decisão, no respeito pelo ser humano e na capacidade de organização e direção. A atitude é uma conduta que estabelece uma grande diferença. Há pessoas que vivem com a impressão de que as oportunidades lhe escapam entre os dedos. Muitas vezes, olham para trás e espantam-se com aquilo que não fizeram [13]. Os estudos de McClelland auxiliam-nos a identificar as características fundamentais para a formação do perfil do empreendedor, numa visão motivadora focada na realização de objetivos pessoais aliada a padrões de excelência em prol do desenvolvimento da sociedade [2]:

- ✓ Iniciativa na procura de oportunidades,
- ✓ Capacidade de correr riscos,
- ✓ Persistência,
- ✓ Comprometimento,
- ✓ Objetividade no estabelecimento de metas,
- ✓ Capacidade para procurar e valorizar as informações,
- ✓ Persuasão e rede de contactos,
- ✓ Independência e autoconfiança,
- ✓ Exigência na qualidade e
- ✓ Eficiência.

Em 1961, em Harvard, David C. McClelland e os seus colaboradores, conduziram um trabalho pioneiro acerca das características comportamentais dos empreendedores. Os resultados deste trabalho apontaram a necessidade de realização como o motivo mais forte: as pessoas com alto desejo de realizar algo, tendem a dedicar-se mais tempo a tarefas desafiadoras e que envolvam riscos moderados [14]. A teoria de motivação psicológica de McClelland, baseia-se na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedor e que as pessoas são motivadas por três necessidades [3]:

- ➢ *Necessidade de realização* - É a necessidade que o indivíduo tem de colocar à prova os seus limites, de fazer um bom trabalho; de avaliar as realizações pessoais. Pessoas com elevada necessidade de realização são pessoas que procuram a mudança na sua vida, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas.
- ➢ Necessi*dade de poder* - É caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros.
- ➢ *Necessidade de afiliação* - Existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas.

III. DO MARKETING TRADICIONAL AO SENSORIAL

O marketing evoluiu face ao desenvolvimento económico e ao comportamento do consumidor. Os estudos apontam exemplos desde a antiguidade, onde as pessoas faziam as trocas

e ao mesmo tempo, estabeleciam um relacionamento entre as partes para que ambas ficassem satisfeitas com o negócio feito.

O desenvolvimento do marketing tradicional, de forma mais abrangente, pode ser dividido em três eras [15]: a da produção (antes de 1920) onde as empresas davam ênfase aos produtos, pois existia a premissa de que "um bom produto seria suficiente para vender, nada sendo necessário mais nada" e, desta forma, as empresas ampliaram a capacidade produtiva o que permitiu criarem *stocks* dos produtos. Já na era das vendas (antes de 1950), as empresas iniciaram um processo agressivo ao nível das vendas e das promoções dos produtos em *stock* e que não eram procurados pelo cliente, desta forma "as vendas passaram a ser a atividade mais importante. A ordem era vender a qualquer custo". E, por fim, a era do marketing ou era do consumidor (após 1950), como resultado da concorrência, as empresas colocaram o cliente no centro da atenção, de forma a torná-lo leal ao produto e/ou à marca, recorrendo para isso a estratégias que procuram a satisfação das necessidades e que influenciam/alteram os hábitos de compra. Segundo Las Casas "as empresas passaram a preocupar-se com as novas formas de comercialização e constataram que, indo atrás dos consumidores, ficaria mais fácil vender" [15].

A era do marketing tem sofrido diversas evoluções e nos anos 90, surgiu a era do marketing de relacionamento, onde as empresas procuraram a lealdade do cliente, criaram estratégias para conhecer bem o cliente e para o envolverem na experimentação e na compra dos produtos de forma repetitiva. O marketing de relacionamento tornou-se então num elo de interação na relação de troca comercial de produtos e serviços.

Este novo conceito passou a descodificar o modo de pensar e compreender a realidade de forma a melhorar as transações comerciais, oferecendo informações e dados para que as empresas pudessem tomar as decisões baseadas nos anseios dos clientes. De acordo com Kotler, "*o diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa de como deseja ser atendido*" [16].

*A. **Marketing Experiencial***

Atualmente vivencia-se mais uma evolução do marketing devido às mudanças que são observadas tanto no mercado como no comportamento dos consumidores. Surgiu então, um conceito de marketing apoiado na experiência, em resposta a este movimento evolutivo que procura novos produtos e serviços que proporcionem maiores benefícios e que criem vínculos entre a empresa e o consumidor. A experiência do consumidor tornou-se, então, uma variável-chave da estratégia e o marketing experiencial atua como arma diferenciadora. Abbot afirma que "*O que as pessoas realmente desejam não são produtos, mas satisfazer experiências*" [17]. Smith e Wheeler referem que *a satisfação dos clientes com experiências marcantes transforma-os em advogados da empresa* [32]. Sendo assim, a empresa deve pensar do ponto de vista do cliente e, então, projetar e fornecer uma experiência que o leve à lealdade e proporcione rentabilidade.

O conceito de "experiência" chegou ao marketing, através dos autores Holbrook e Hirschman, que foram os pioneiros na introdução do conceito do consumo hedónico [17] - evidenciando o comportamento do consumidor numa perspetiva experiencial – no qual se destacam os três "Fs": *Fantasies* (sonhos, imaginação, desejos inconscientes), *Feeling* (emoções) e *Fun* (prazeres derivados de atividades divertidas e estéticas). Segundo os autores, os estímulos multissensoriais externos contribuem significativamente para a experiência de consumo, desencadeando uma resposta por parte do indivíduo. Ou seja, as escolhas do consumidor não se baseiam nas características funcionais dos produtos, mas nos seus elementos simbólicos, onde o valor hedónico reflete o valor que é encontrado na própria experiência de compra sendo intrínseco, não-instrumental, experiencial e afetivo.

Schmitt refere as experiências como acontecimentos individuais em resposta a algum estímulo. Isto é, as experiências não são espontâneas, mas induzidas [18]. O autor ainda aponta que o marketing experiencial é formado por cinco tipos de experiências, ao qual chama de *Módulos Estratégicos de Experiências* (MEE): as experiências sensoriais, as experiências afetivas, as experiências cognitivas, as experiências comportamentais e as experiências relacionais. Os autores Pine e Gilmore destacam o valor económico das sensações e os princípios que devem ser adotados para as desenvolver e as gerir, ou seja, criar sensações não significa entreter os clientes, mas sim gerir estímulos que provoquem envolvimento [19].

*B. **Marketing Sensorial***

Que odor queremos sentir para permanecemos num restaurante? Um cheiro agradável que nos lembre a comida da nossa mãe? A Empresa Dunkin´s Donuts, em Seoul na Coreia do Sul, instalou um dispensador de aroma com o cheiro do seu café em diversos autocarros da cidade. O sistema era ativado sempre que o anúncio da empresa passava na rádio. Que som queremos ouvir quando entramos numa loja de roupa? Uma banda sonora com a história da marca? A Lacoste criou um ambiente com uma banda sonora, tais como "Clássica & Genuína" e "Atual & Viva", que realçava o tom e a dinâmica da marca, transmitindo mensagens ao longo da experiência de compra do cliente. O que gostaríamos de tocar para nos sentirmos mais seguros ao caminhar? Uma mão? uma bengala? A empresa Apple, criou o relógio *Apple watch*, que conta com um sistema GPS tátil que vibra intensamente para indicar o caminho a seguir.

A exploração dos sentidos – visão, audição, tato, olfato e paladar - são estratégias de diferenciação que o marketing sensorial utiliza para estimular as emoções, influenciar o comportamento do cliente na decisão de compra e criar um vínculo emocional entre o produto/serviço e o consumidor. Sobre a atmosfera do ambiente, Rieunier refere que a concorrência entre as empresas, impulsiona mudanças na organização do espaço comercial para atender às necessidades e desejos dos clientes que procuram vivenciar novas experiências de compras [20]. Ou melhor, o crescimento da utilização do marketing sensorial por parte das empresas destaca-se pelas mudanças nos espaços físicos de forma a

permitir o uso de elementos sensoriais, tais como: músicas, aromas, vitrines, degustações, etc. de forma a aguçar e promover experiências e expectativas nos consumidores, que estão mais exigentes ao valorizarem não só os aspetos utilitários (produto) mas também os aspectos subjetivos (hedónico) no ato da compra e do consumo.

Para Holbrook, um dos principais critérios na decisão de compra é a estética apresentada pelo produto e/ou serviço [17]. Pine II e Gilmore acrescentam à estética [19] os cinco sentidos que consideram ser os pontos fundamentais para o marketing experiencial. Schmitt por sua vez, aponta, que um dos modelos mais relevantes é o modelo sensorial [20].

A abordagem multissensorial, no marketing sensorial trabalha os cincos sentidos de forma estratégica e combinada, para influenciar a interação entre as marcas e os indivíduos [24]. Os cincos sentidos podem ser apresentados da seguinte forma:

1. **Visão** - Um dos estímulos visuais mais utilizado são as cores, pois além de identificarem e gerarem associações, as cores podem ser usadas para criar experiências, pois estas apresentam significados específicos e, por isso, podem influenciar as emoções e os sentimentos dos consumidores [23]. A iluminação do ambiente tem o papel de criar um ambiente agradável e que mostre com clareza os alimentos, a decoração, as cores e o *design* do lugar, além de contribuir com a perceção dos clientes sobre o espaço, seja de forma positiva, ou não.
2. **Audição** - O som existe na medida em que se propaga pelo ar, que é imprescindível quer para a emissão quer para a receção de som. Logo, as condições acústicas são determinantes e variam conforme os fatores físicos envolventes [23]. A música é importante porque influencia o humor, desperta emoções e sentimentos influenciando diretamente o comportamento do consumidor.
3. **Tato** – Este sentido, por meio do toque, atesta a existência de uma realidade objetiva, no sentido de que é alguma coisa fora de mim, do meu corpo, do meu eu [21]. É a forma do ser humano ter contacto com o mundo possibilitando o reconhecimento material, da superfície, da temperatura, do peso, da forma e da solidez [24].
4. **Olfato e Paladar -** O olfato (cheiro) e o paladar (sabor) são sentidos interligados e é difícil experimentar algo sem sentir o cheiro e o sabor associado. De acordo com Schmitt o olfato é o mais intenso dos sentidos, pois a memória para cheiros é uma das mais potentes que possuímos [18]. O paladar permite ao ser humano reconhecer os sabores e a textura dos alimentos. Segundo Rosa, "*Os sabores que conhecemos e imaginamos derivam das composições possíveis entre o pequeno conjunto dos outros sentidos que, com a junção da saliva e da nossa sensibilidade gustativa, constrói um vasto leque de sabores, sejam eles mais concretos ou produtos de alguma da nossa imaginação e ilusão*" [23].

IV. As Microempresas e Pequenas Empresas

As microempresas e pequenas empresas, de acordo com os dados do IBGE, são uma opção de emprego e de rendimento para a população brasileira perante a escassez de empregos formais e das oportunidades que o mercado oferece [23], tais como: a globalização, o crescimento populacional, a inclusão da mulher no mercado de trabalho, os incentivos fiscais para abertura de uma empresa, entre outras. As empresas de pequena dimensão são constituídas a partir de um capital inicial menor e que pode ser obtido na maioria das vezes, por meio de reservas próprias ou adquiridas através de empréstimos financeiros. Uma das características é o facto de apresentarem maior flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado através da agilidade e da eficiência, sendo bastante inovadoras. A classificação das microempresas e pequenas empresas é diferente de país para país. Puga afirma que cada país adota seu critério de classificação e que este pode variar até dentro do próprio país [24].

No Brasil, as empresas podem ser classificadas por setor (comercial, serviços, industrial, etc.), por forma jurídica e pela dimensão (número de funcionários ou pelo facturamento). Para efeito do presente estudo adotou-se a classificação das empresas, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas e Pequenas Empresas – SEBRAE. A qual tem em conta a dimensão através do número de empregados (Microempresas até 9 funcionários; Pequena empresa de 10 a 49 funcionários) [8].

V. Metodologia de Investigação

A metodologia é um caminho para se chegar ao conhecimento. Ou seja, são todos os métodos para desenvolver a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os factos da realidade além de estimular o desenvolvimento do espírito crítico e observador [2]. Dado o ainda incipiente conhecimento sobre *empreendedorismo e marketing sensorial* nas microempresas e pequenas empresas na restauração, optou-se por um estudo exploratório que visa a elucidação de fenómenos ou a explicação daqueles que não eram aceites apesar de evidentes sobre o tema de forma ampla, profunda e não reducionista.

Investigar o comportamento e/ou o perfil de um individuo é complexo, dado a subjetividade das relações e as particularidades de cada um. A pesquisa qualitativa é mais adequada para esta investigação, pois além de apurar opiniões e atitude dos entrevistados, proporciona o contato direto entre o investigador, o ambiente e a situação que está sendo investigada. A escolha deste método foi facilitada com a análise de Minayo, onde esta afirma que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares [2] [31].

Dado que se trata de um estudo centrado no empreendedor que utiliza práticas de marketing sensorial, as entrevistas permitem capturar os pensamentos, sentimentos, ações e intenções do entrevistado [27], algo que seria difícil pela via dos questionários por estes não se adequarem a este tipo de pesquisa exploratória [28] e [39], uma vez que se pretende neste estudo gerar *insights* para a criação de informação a ser validada por estudos futuros. De acordo com Godoy, o investigador deve utilizar uma variedade de métodos de recolha de dados através de diversas fontes e em diferentes momentos. Os dados devem

ser recolhidos no local onde os fenómenos acontecem, incluindo entrevistas em profundidade, análise de documentos e observações *in loco* de forma a obter um maior conhecimento sobre o que se pretende estudar [30].

Neste sentido elaborou-se um guião de entrevista, a partir dos conceitos apontados na revisão bibliográfica, de forma a possibilitar a recolha das semelhanças e/ou diferenças dos casos estudados, para uma análise mais detalhada. O processo qualitativo da recolha dos dados foi planeado e estruturado da seguinte forma:

1. *Mapeamento e seleção dos restaurantes* da cidade de João Pessoa-PB, destacando o bairro, o nome pelo qual é conhecido, o ramo de atividade e o endereço completo. Como fonte utilizou-se o cadastro de restaurantes da ABRASEL e o ranking de avaliação dos consumidores no *site* do TripAdvison.
2. Elaboração do *guião da entrevista com as questões-base, conforme quadro 1*, visando identificar a empresa, o perfil e comportamento do empreendedor, o conhecimento sobre o tema do marketing sensorial, as técnicas sensoriais utilizadas e os indicadores de crescimento da empresa.
3. *Pré-teste* – Seleção de 2 empresas de modo a serem realizadas entrevistas de forma a testar o guião desenvolvido.
4. Observação in loco - Consiste em examinar os factos e fenómenos que se deseja estudar [34]. Para atingir um dos objetivos propostos «identificar as técnicas do marketing sensorial utilizadas pelas empresas», a observação será fundamental para uma melhor visualização dos elementos sensoriais utilizados pela empresa.

A análise dos dados será efetuada com recurso ao excel e ao software NVivo.

QUADRO 1 - ESTRUTURA DAS QUESTÕES-BASE PARA AS ENTREVISTAS.

Variável	Necessidade de Informação
Caracterizar os empreendedores e as microempresas e pequenas empresas	Descrição dos pontos relevantes para enquadramento da empresa micro ou pequena; Compreensão dos dados pessoais e das características fundamentais para o processo de empreender.
Conhecimento sobre o marketing Sensorial	Compreensão dos aspetos importantes relacionados com o marketing sensorial; Compreensão da influência dos sentidos de forma estimulante para atrair os clientes.
Elementos sensoriais	Compreensão dos elementos sensoriais e da sua disposição no restaurante; Observação detalhada do ambiente.
Experiência sensorial	Compreensão da influência dos sentidos de forma estimulante para atrair os clientes.
O uso de práticas do marketing sensorial	Compreender se o uso do marketing sensorial proporciona novas experiências aos clientes; avaliar se o uso das práticas contribui para o crescimento da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

VI. ESTUDO DE CASO – PRÉ-TESTE

Para atender aos objetivos do estudo e resolver os *gaps* nas questões do guião das entrevistas, efetuou-se um pré-teste em 2 restaurantes da cidade de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba, localizada na região nordeste do Brasil - ponto mais oriental das Américas, criada em 1585. Esta cidade possui uma população de 791.438 habitantes distribuídos por uma área de 211,47 km^2 e possui cerca de 10.741 microempresas e pequenas empresas. A escolha dos restaurantes, foi efetuada tendo em conta o bairro e o ranking de avaliação dos consumidores dos 100 melhores restaurantes, de um total de 1.760 restaurantes, do *site* do TripAdvison. Este *site* é considerado *o maior site de viagens do mundo*, com uma média de 390 milhões de visitantes mensais. O *site* conta com 435 milhões de avaliações e opiniões sobre 6,8 milhões de alojamentos, restaurantes e atrações. O *site* opera em 49 países. As informações foram obtidas, em visita ao *site* no dia 21/02/2017, conforme quadro 2.

QUADRO 2 – Classificação dos restaurantes (Pré-Teste)

	The W (11º)		**Cozinha da Matuta (44ª)**	
Avaliação	**Absoluto**	**%**	**Absoluto**	**%**
Excelente	124	55,6	49	55,68
Muito bom	69	30,94	32	36,36
Razoável	19	8,52	5	5,68
Ruim	8	3,58	2	2,27
Horrível	3	1,34	0	0
Total	223	99,98	88	99,99

Fonte: Adaptado pela autora com base no TripAdvison em 21/02/2017

A. Apresentação dos restaurantes:

O *Restaurante The W* foi inaugurado 2015 para dar continuidade a um negócio familiar já com a experiência no ramo e para aproveitar uma oportunidade no mercado. O restaurante fica localizado na Bairro Manaíra, possui 06 funcionários e oferece serviço a *la carte*. Apresenta um cardápio artesanal - Comfort Food – baseado na ideia de provocar sensações e emoções através do paladar e da memória. Como detalhe da decoração aponta-se: rolhas de vinho no teto, fachada em vidro para permitir visualizar o mar e demais elementos *clean* e contemporâneos (Foto 1). A entrevista ocorreu no próprio restaurante, no dia 12/03/2017, com o Sr. Vinicius Egea Souza Silva – Chef do restaurante e a visita ao local no dia 07/03/17 para observar o ambiente.

A Cozinha da Matuta (CM) foi inaugurada 2015 e a ideia do negócio surgiu a partir da vivência da zona rural. O restaurante fica localizado no bairro Tambaú, possui 07 funcionários e oferece um serviço a la carte. Apresenta um cardápio regional que resgata os sabores da culinária nordestina. Como detalhe da decoração realça-se os Guarda-chuvas no teto e os demais elementos da cultura nordestina (Foto 2). A entrevista ocorreu no próprio restaurante, no dia 30/11/2016, com o Sr. Ubiratan de Lima Soares - Gerente – e

nos dias 30/11/16 e 21/02/17 foram efetuadas visitas ao local que permitiram observar o ambiente.

FOTO 1 - Restaurante The W

Fonte: Elaborado pela autora

FOTO 2 - Cozinha da Matura

Fonte: Elaborado pela autora

B. Questões sobre o perfil, as características e o comportamento do empreendedor.

Para dar resposta ao primeiro objetivo específico do trabalho procurou-se *identificar o perfil, as características e o comportamento do empreendedor*. Com base nas entrevistas identificou-se que os entrevistados possuíam uma boa escolaridade, são do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos e possuem cargos de chefia (quadro 3).

QUADRO 3 – Perfil do empreendedor

Perfil do Entrevistado	Cozinha da Matuta	The W
Idade	41-45	36-40
Sexo	Masculino	Masculino
Escolaridade	Superior Completo	2º Grau completo
Cargo	Gerente	Chefe de cozinha

Fonte: Elaborado pela autora

Procurou-se também identificar as características individuais que propiciam um comportamento empreendedor, conforme os estudos de McClelland. A este nível os entrevistados teriam que escolher 03 características entre as 21 apresentadas. Como resultado, conforme quadro 4, observou-se que as características de realização foram as mais escolhidas e as de criatividade foram o ponto em comum dos dois entrevistados. Nesta opção, os entrevistados ficaram confusos em escolher apenas 03 características. O propósito dessa escolha reduzida era provocar as opções de escolha, de forma, que os entrevistados optassem pelas características mais relevantes do seu comportamento e aspirações pessoais.

QUADRO 4 – *CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES*

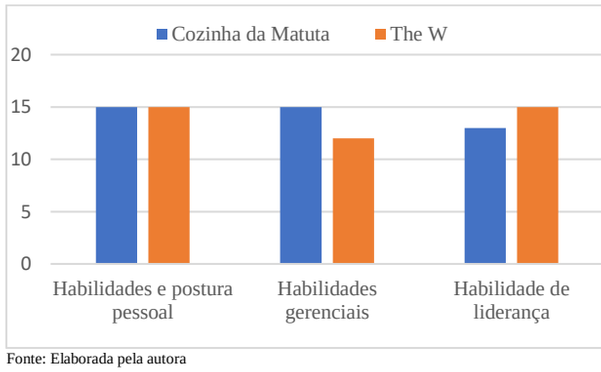
Características Empreendedoras		CM	The W
Realização	Vontade/ Procura de oportunidade/Iniciativa	1	
	Persistência		
	Autoconfiança		
	Criatividade	1	1
	Otimismo		1
Poder	Perfil de Liderança/ Planeamento e monitorização		1
	Talento/ Procura de informação		
	Espírito empreendedor		
	Tenacidade / Estabelecimento de metas		
	Ousadia/ Correr risco calculados		
Afiliação	Carisma/ Persuasão/ Rede de contactos		
	Gostar do que faz / comprometimento	1	

Fonte: Elaborado pela autora

Para confirmar a questão anterior, elaborou-se 12 perguntas norteadas pelo estudo da CCE´s de McClelland, divididas em 3 grupos e para cada pergunta, o entrevistado teria que escolher de um item a 4: *Não ter essa característica*; d*e vez em quando apresento essa característica*; *tenho essa característica, mas não frequentemente* e *tenho esta característica completamente*, respetivamente.

O resultado abaixo confirma que as características de realização (quadro 5), onde o indivíduo procura colocar à prova os seus limites e fazer um bom trabalho foram escolhidas pelos empreendedores das duas empresas com a mesma frequência.

QUADRO 5 - *CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES*



Fonte: Elaborada pela autora

O empreendedor da Cozinha da Matuta, apresenta mais habilidades gerenciais caracterizadas pela *necessidade de poder*, reforçada pela preocupação em exercer poder sobre os outros do que o empreendedor da empresa The W. Já as habilidades de liderança decorrentes da *necessidade de afiliação*, que se evidencia sobre a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas, ficaram mais evidentes no empreendedor da empresa The W do que o empreendedor da Cozinha da Matuta (CM).

C. Questões sobre o Marketing Sensorial

Sobre essas questões procurou-se identificar os elementos utilizados nos restaurantes e observar a forma como os elementos sensoriais estavam presentes em cada um. A empresa Cozinha da Matuta (CM) faz uso de elementos multissensoriais, tais como: o *layout*, a decoração com o artesanato, as cores, a música e o cardápio, para promover experiências regionais e aguçar as lembranças da vida do interior e da vida regional. A empresa The W utiliza com maior destaque, os elementos olfativos e visuais. Os seus pratos criados com ingredientes dos frutos do mar e a sua localização – em frente ao mar, tem o propósito de despertar uma inesquecível experiência gastronómica. Conforme respostas abaixo:

Marketing sensorial
The W - *"... Acho que nunca pensei sobre o assunto, mas o que eu consigo entender dele é de alguma forma você associar uma sensação, uma lembrança, uma memória, seja ela gustativa, olfativa ou mesmo de circunstância a algo que pode ser mensurado, algo que pode ser vendido ou algo que você possa ser cobrado por ele de alguma forma"* ***CM -*** *"Como a gente trabalha de certa forma com a parte lúdica, cores, jogos de infância, o colorido, os balões, as bandeiras, essas coisas que chamam a atenção, pelas cores e até que remetem a infância das pessoas, acho que isso de ferramenta atrai pelo visual, a pessoa se choca, se anima, se alegra, até o pessoal que vem de fora procura saber pela curiosidade, porque tão colorido, o atrativo da curiosidade".*
Cinco sentidos
The W *– " Usando o paralelo de um prato: você começa absorver, se você não está vendo fazer, o cheiro pode vir até você, dependendo do lugar e do ambiente que você está, aí o cheiro já ativa, mas aí quando o prato chega, visualmente o primeiro impacto já o conquista, ou já se desagrada com o prato da hora que ele chega, muitas vezes, o aroma já sobe e toma você, você percebe algumas coisas, as aromáticas que constitui um prato, que o prato foi construído aí você põe ele na boca, a gente pensa que por na boca é sabor mas, não é só sabor, o tato também tá na língua e a textura você detecta na boca, morder uma coisa crocante, esse crocante, não é sabor é tato, e logicamente paladar quando você vai absorvendo, vai entendo o que tá ali, o que se propõe um prato quando é para isso".* ***CM -*** *"Influencia de forma positiva, como falei, o colorido da decoração acaba despertando a curiosidade daqueles que não conhecem os temas da casa e, o aroma que vem da cozinha desperta a curiosidade de quem vai passando, de quem entrou para pegar uma informação, de quem queria só ver o cardápio, então acaba despertando isso e, as atividades da casa mesmo em si, a forma de receber, a forma da gente está demonstrando a receptividade da casa".*
Presença dos elementos sensoriais
The W - *"Sim identifico. Desde o cuidado ambiental do cheiro, da questão do olfato, mas no conceito a gente tenta ver o que tem mais relevância, a nossa comida não propõe desafios, ela propõe comodidade, conforto, repetições agradáveis, uma zona de conforto, e isso é ligado ao sensorial, a parte que gravou de memórias afetivas, é a lembrança de nossas avós, viagens antigas, então o aroma, uma textura diferenciada, a gente não usa alta gastronomia, a gente prima pela qualidade do ingrediente, pureza do processo e tem uma relação com o sensorial"*
CM - *"Sim, as cores, o colorido das bandeiras no teto, as sombrinhas, a luminária, o pisca-pisca, da parte do som, o chocalho, colocamos quanto estamos em show, tocar o chocalho para chamar os atendentes".*

D. Questões sobre experiências sensoriais.

Nesta parte procura-se perceber se as microempresas e as pequenas empresas de restauração recorrem a práticas de marketing sensorial como ação empreendedora e verificar o impacto do uso destas práticas no crescimento da empresa. As respostas apresentadas indicam que as ações do marketing sensorial são aplicadas pelos entrevistados, mas falta-lhes um mecanismo de identificação do impacto dessas ações nos clientes.

Ações de marketing sensorial
The W - *"Tentou-se agradar o cliente nas questões visuais de ambiente, associando elementos facilmente associados a modernidade como metal, linhas mais modernas, mas o mesmo tempo a gente quis dar uma comodidade e conforto, o salão em baixo tem pedras que no ângulo que a gente ta não dá para ver, a gente tentou caracterizar bem o ambiente de forma distintas, a sensação é ambientes distintos: nós temos uma área externa de frente para a praia, um salão de bar e dois salões distintos na área interna da casa quase que equivalentes no tamanho, um com vidros com visão para praia e outro mais recolhido que busca esse ar mais intimista, para famílias, e outro mais escuro, mais perto da cozinha, exatamente para poder passar esse ar essa impressão dum ambiente mais reservado, dessa forma a gente procura direcionar os sentidos e os formatos para o cliente ter várias opções".* ***CM -*** *"Sim, utiliza. Como já foi citado, a casa em si é uma grande casa de efeitos sensoriais, pode procurar como visual, como olfativo, como sonoro, a gente sempre tá tocando no som a música regional, o forró da terra, sempre para estar não fugindo do contexto. É para fazer com que elas se sintam em casa, se sintam acolhidas".*
Principais resultados com a utilização de elementos sensoriais
The W - *"Aumento da percepção de conceito e proposta".* ***CM -*** *"Bom, 90% dos clientes que vem, eles utilizam das informações sensoriais, tipo o chocalho que tem de tocar, fotos e mais fotos com os balões, as bandeiras, nesse setor do São João, a ala das sombrinhas que é muito colorido, a parte que tem luminária e pisca-pisca, então tem a parte lúdica dos brinquedos de infância, da área rural, as bonecas de pano, brinquedos de madeira, bolas de gude, tudo é coisa da infância que utiliza na área rural".*
Corresponde as expectativas dos clientes?
The W - *"Provavelmente sim"* ***CM -*** *"Sim, pelo menos até agora os elogios, os comentários nas redes sociais, tem os comentários dos clientes, depois se você quiser entrar e confirmar, claro que a gente não vai agradar a cem por cento, então eu creio que oitenta por cento dos clientes que frequentam eles sempre tem elogios positivos e tudo mais "*

VII. CONCLUSÃO

O trabalho procura investigar como é que os empreendedores utilizam os elementos sensoriais nos restaurantes. A entrevista é o ponto crucial para o sucesso da investigação. A elaboração do guião de entrevista é o instrumento mais adequado para orientar os passos a que se pretende chegar, uma vez, que o tema é um assunto pouco investigado. Foi realizado um pré-teste, para validar as perguntas de acordo com os objetivos propostos. E, com esse intuito, foram selecionadas duas empresas: o Restaurante The W e Cozinha da Matuta. As entrevistas foram bastantes esclarecedoras e a partir destas, conseguiu-se identificar algumas falhas nas questões do guião, levando a que sejam introduzidas alterações de forma a dar continuidade às entrevistas. O resultado das entrevistas, no pré-teste destaca as

características empreendedoras de realização e criatividade, dos entrevistados, e, dessa forma, reafirma os conceitos do McClelland sobre as pessoas com alto desejo de realizar algo, tendem a dedicar-se a tarefas desafiadoras. As atividades do marketing sensorial observadas nos restaurantes são um exemplo disso. A mudança no *layout* dos restaurantes e a inclusão de elementos sensoriais, fortaleceu não só a marca de identificação do restaurante como também promoveu experiências aos clientes ao remeter para lembranças de circunstâncias agradáveis - estratégia de captação e retenção dos clientes: ponto relevante para influenciar o crescimento do negócio e torná-lo competitivo. Este estudo, mesmo preliminar, é um indicativo que a associação do empreendedorismo com as ações do marketing sensorial pode promover a crescimento das microempresas e pequenas empresas e servirá de base para dar continuidade à investigação.

REFERÊNCIAS

[1] Santos, A. O. G. dos, (2013). O impacto da experiência dos consumidores no comportamento do consumidor: um estudo entre clientes Sephora. Dissertaçao de Mestrado apresentado à Universidade de Coimbra, sob a orientação Arnaldo F. M Coelho. Coimbra. Disponível em https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/24792. Acesso em 07 de abril de 2014.

[2] Pinto, F. W. C.(2011) Educação ambiental, educação empreendedora e desenvolvimento local sustentável. A Conferência da Terra: Aquecimento global, sociedade e biodiversidade. Volume II / Giovanni de Farias Seabra, José Antonio Novaes da Silva, Ivo Thadeu Lira Mendonça (organizadores). – João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2010. P. 88-94

[3] McClelland, D. C.(1972). A sociedade competitiva. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

[4] Filion, L.J. (1999) Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, v. 34, p.05-28, abr./jun.

[5] Druker, P. (2008). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios/Peter Drucker; Tradução de Carlos Malferrari. 9ª ed. São Paulo; Cengage Learnig.

[6] Baumol, W. J. (1993). Formal Entrepreneurship Theory in Economics, Existence and Bounds. Journal of Business Venturing, v. 8, p. 197 –210.

[7] Zinga, A. C. (2007). Os determinantes do empreendedorismo : um estudo empírico no contexto angolano. Dissertação de mestrado apresentado à Universidade de Coimbra, orientado por Arnaldo Coelho e Fernando de Carvalho. Coimbra. Disponível em https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/9731. Acesso em 04 de abril de 2014.

[8] SEBRAE (2014) Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. UGE, Brasilia: 108.

[9] Penrose, E. G. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, New York: Wiley.

[10] Sirec, K.; Mocnik, D. (2010). How Entrepreneurs ' Personal Characteristics Affect Smes' Growth. Our Economy , v. 56.

[11] Stefanovic, I.; Prokic, S.; Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci : Casopis za Ekonomsku Teoriju i Praksu, Vol.28 (2), p.251.

[12] Cordeiro (2011) A.S. R de O. Análise das barreiras à inovação em pequenas e médias empresas em Portugal, Dissertaçao de Mestrado em Engenharia Industrial apresentado à Universidade do Minho, Orientado por Filipa Dionísio Vieira.Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16489. Acesso em 10 de fevereiro de 2015.

[13] Leite, E. F. (2002) O fenómeno do empreendedorismo/ Recife; Bagaço

[14] Oliveira, D. C de, (2003) Ações de apoio ao empreendedorismo e perfil empreendedor Dissertação de Mestre em Administração da PUC. Orientadora Profª. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães: Belo Horizonte.

[15] Las casas, A. L.(2006) Marketing de Serviços, São Paulo: Atlas.

[16] Kotler, P. (2000) Administração de marketing. A Edição do Novo Milênio. 10ª ed. São Paulo, Prentice Hall.

[17] Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982) Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. Journal of Marketing, Chicago: v. 46, p. 92-101.

[18] SchmitT, B. H.(2002) Marketing experiencial/Bernd Schmitt; (trad. Sara Gedanke). São Paulo: Nobel.

[19] Pine, J.; & Gilmore, J. H. (2003). O Espetáculo dos Negócios: The experience economy. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 277 p.

[20] Pontes, M. C. (2012). Marketing experiencial ou o uso da experiência no marketing? Estudo de caso em hotéis 5 estrelas da cidade de São Paulo. Tese de Doutorado apresentado à Universidade de São Paulo. Orientado por Marcos Cortez Campomar (São Paulo). Disponível em http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062012-200639/pt-br.php. Acesso em 07 de abril de 2014.

[21] Rieunier, S. (2004) Le marketing sensoriel du point de vente, Dunod, Paris. 2004

[22] Scardua, A. C. (2017) Os Sentidos da Felicidade. A Experiência Sensorial. Disponível em https://angelitascardua.wordpress.com/os-sentidos/a-experiencia-sensorial/ Acesso em 20/03/2017.

[23] Rosa, R. R. (2002) Percepção somatossensorial da obra de arte pressupostos de um projecto artístico. Dissertaçao de mestrado em arte multimédia Faculdade de Belas artes da Universidade do Porto, 2002.

[24] Mesquita, C. S.S.S. (2016) Marketing Sensorial: Estudos dos impactos dos estímulos sensoriais ne experiencia em Spas. Orientadora Dra. Beatriz e Graça Luz Casais. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade do Minho. Disponivel em http://hdl.handle.net/1822/42232.

[25] IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014). As MPS`s Comerciais e de Serviços no Brasil. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm. Acesso em 20 de Janeiro de 2015.

[26] Puga, F.(2000) Experiencias de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e Taiwan. Rio de Janeiro (Texto para discussão do BNDES, p.75)

[27] Gil, A.C (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 Ed. São Paulo: Atlas.

[28] Yin R.K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

[29] Lacatos, E. M & Marconi, M. A. (2007) Fundamentos da Metodologia Cientifica, 6 ed. São Paulo: Atlas

[30] Godoy, A. S.(1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresa. vol. 35, nº4, p.65-71. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3. Acesso em 04 de abril de 2014.

[31] Minayo, Maria C. S. (1993) Pesquisa Social: Teoria, métodos e Criatividade. 21 ed. Petropólis: Vozes.

[32] Smith, Haun; Wheeler Joe (2002) Managing the Customer Experience: Turning customes into advocates, Londo: Pretice Hall. 254p.

BARREIRAS E CAPACIDADE INOVATIVA EMPRESARIAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE *WEB OF SCIENCE*

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Jordana Marques Kneipp
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
jordanakneipp@yahoo.com.br

Clandia Maffini Gomes
Departamento de Ciências Administrativas, CCSH
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
clandiamg@gmail.com

Roberto Schoproni Bichueti
Programa de Pós-Graduação em Administração,PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
robertobichueti@hotmail.com

Debora Vestena
Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
deboravestenaa@gmail.com

RESUMO
O objetivo deste estudo é compreender quais as características da literatura científica internacional que relaciona a temática barreiras á inovação e capacidade inovativa no período de 2007 a 2017. Para isso, a metodologia estabelecida foi um pesquisa bibliométrica, descritiva. A amostra foi baseada na Web of Science, totalizando 107 artigos selecionados. Os resultados da pesquisa mostram que o ano de maior número de publicações foi 2012. O Journal O Journal of Knowledge Management apresentou o maior número de publicações com 06 no total. Quanto aos autores que publicaram sobre o tema, há uma multiplicidade e diversidade, já em relação as instituições que se destacam em termos de publicações pode-se citar* Complutense University Of Madrid, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Polytechnic University of Milan, Universidad Rey Juan Carlos, University of Manchester. *Assim, sugere-se para futuros estudos expandir a busca de artigos sobre os temas em outras bases, bem como eventos científicos nacionais e internacionais.

Palavras-chave: Bibliometria; barreiras a inovação; capacidade inovativa.

I. INTRODUÇÃO

As organizações atualmente estão inseridas em um ambiente dinâmico, incerto e competitivo. Nas últimas décadas, a inovação vem sendo estudada como fator fundamental de competitividade nas organizações [1]. De acordo com o autor [2], enfatiza que o ambiente competitivo está condicionado a capacidade de produzir inovações no futuro.

Com isso, a gestão da capacidade de inovação tem se tornado um fator primordial para o sucesso e a continuidade das organizações, que podem obter vantagens (redução de custos, aumento da produtividade e exploração de novos mercados), garantido posições competitivas frente à concorrência como resultado de investimentos em inovação. Mais importante ainda se tem a questão das inovações de produto e processos que podem vir a melhorar o desempenho ambiental das empresas [3]; [4].

Nesta perspectiva, sabendo da grande importância de estudar a capacidade inovativa nas organizações para a competitividade e sucesso empresarial e dessa forma identificar os principais fatores que dificultam essa capacidade (barreiras) é de suma importância. Ainda mais importante é identificar formas de atenuar seus efeitos negativos, permitindo as empresas que identifiquem essas barreiras e adotem medidas que conduzam a sua eliminação, contribuindo para o processo de inovação eficiente. É importante ressaltar que a identificação dessas barreiras é de extrema importância no desenvolvimento das estratégias e competitividade empresarial.

Visto a importância de estudar essas variáveis para a competitividade empresarial, este artigo busca entender quais as características da produção científica internacional que relaciona as temáticas barreiras á inovação e capacidade inovativa? Nesse sentido, o objetivo do artigo é analisar as características das publicações relacionadas ao tema Barreiras a Inovação e Capacidade Inovativa das Empresas na base de dados Web of Science da ISI Web of Knowledge no período de 2007 a 2017. Além desta seção introdutória, o artigo discorre sobre a temática barreiras e de que maneira essa temática influencia a capacidade inovativa das empresas.

A seguir apresenta o método do estudo, seguido da análise e discussão dos resultados e das considerações finais.

II. A IMPORTÂNCIA DE ESTUDAR SOBRE BARREIRAS E O IMPACTO NA CAPACIDADE INOVATIVA DAS EMPRESAS

Nas últimas décadas, a inovação vem sendo denominada como o fator fundamental de competitividade nas organizações [5]. Estudos sobre a temática aborda distintos tipo tais como: inovação de produto, processo, na organização, nos modelos de negócios ou voltadas para marketing das empresas [6].

Os autores [7] e [8] explicam que a inovação consiste em um processo de criar algo novo com um valor significativo para um indivíduo ou uma coisa inteiramente nova, nunca feita antes, ou quando alguma coisa que foi feita em outro lugar sirva como inovação a outros pela primeira vez. Nesse sentido, [9] complementa que o conceito de inovação vem sendo abordada nos estudos como o processo que emprega novos conhecimentos, tecnologias na criação de novos produtos, bem como no melhoramento de produtos já existentes.

A gestão da capacidade inovativa vem sendo estudada desde a década de 70 por distintos autores com o objetivo de identificar os fatores que favorecem ou tornam um obstáculo para a competitividade [10]. O autor [11] afirma que as empresas que não inovam, ou que não desenvolvem novos produtos, desaparecem irremediavelmente.

Nas décadas passadas, existiam estudos somente voltados a identificar os fatores de sucesso para os processos de inovação [12] e [13]. Os estudos sobre barreiras vêm se tornando essenciais ao tentar solucionar os problemas relacionados a gestão da capacidade inovativa.

Para o autor [14], as barreiras à inovação são classificadas em interna tais como: recursos financeiro, escassez de colaboradores qualificados, posição financeira não favorável e segundo o autor acredita ser difícil de superar e influencia negativamente as atividades de inovação) e externas a empresa como: turbulência no ambiente competitivo, ausência de parceiros externos, know-how e ausência de apoio governamental.

Dessa forma, as barreiras à inovação são fatores que impedem, retardam ou bloqueiam completamente a inovação. Como isso, sabe-se da importância da implementação de inovações na obtenção de vantagem competitiva [15] e identificar as barreiras enfrentadas pelas empresas é essencial na melhoria dos processos e da competitividade.

No próximo tópico será abordado o método do referido estudo.

III. METODOLOGIA

O presente estudo possui natureza exploratória, caracteriza-se quanto a abordagem como quantitativo e para fins da sua operacionalização foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliométrica, objetivando ampliar o conhecimento referente às publicações relacionadas ao tema Barreiras a inovação e Capacidade Inovativa na base de dados Web of Science no período de 2007 a 2017.

A. Definição do escopo do estudo

A busca das publicações para fins de realização da bibliometria foi realizada a partir dos mecanismos de busca da base de dados da Web of Science (WOS) do Institute for Scientific Information (ISI). Foram pesquisados os termos Barriers to innovation e Capacibility of Innovation na Web of Science entre os anos de 2007 e 2017. Após, refinou-se a busca para as categorias de Business e Management, resultando um total de 107 trabalhos encontrados.

Para proceder à análise bibliométrica o estudo buscou identificar as seguintes variáveis: principais autores, título das fontes, principais instituições, ano das publicações, principais países e idiomas, relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas.

B. Etapas para a coleta dos dados

A realização da pesquisa dividiu-se em duas etapas. Inicialmente digitaram-se os termos *Barriers to Innovation* e *Capacibility of Innovation* como tópico no campo de pesquisa da base *WOS*, delimitando-se o período de 2007 a 2017.

Na segunda etapa realizou-se uma comparação entre as publicações mais citadas e os autores que mais publicaram no mesmo período. O Figura 1 evidencia as etapas da pesquisa.

ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO
Primeira	Pesquisa dos tópicos Barriers to innovation e Capacibility of Innovation Análise das características das publicações;
Segunda	Relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas;

Figura 1: Etapas da pesquisa

Desse modo, de acordo com as etapas expostas na figura 1 foi realizada a análise bibliométrica do referido estudo, apresentada a seguir.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa evidenciaram as principais características da produção científica relacionados com os termos *Barriers to Innovation and Capability of Innovation* na Web of Science no período compreendido entre os anos de 2007 e 2017. Após, refinou-se a busca para as categorias de Business e Management e resultando um total de 107 artigos. Inicialmente serão apresentadas as características gerais das publicações e, após, o confronto entre o número de publicações por autor e o número de citações.

A. Características gerais das publicações sobre Barriers to Innovation and Capability of Innovation na Web of Science

A seguir, apresentam-se as características gerais das publicações relacionadas aos temas *Barriers to Innovation and Capability of Innovation* nas seguintes categorias: principais autores, título das fontes, instituições, ano das publicações, países, áreas de pesquisa, tipos de documentos.

1) Principais autores

A Figura 2 apresenta os principais autores que publicaram artigos com os temas termos *Barriers to Innovation and Capability of Innovation* no período analisado.

AUTOR	Nº ARTIGOS
GARCIA, F.	3
NAVAS, L.	3
PELECHANO, E.	3
ISLAM, N.	2
LI, H.	2
LICHTENTTHALER, U.	2
MCLAUGHLIN, S.	2
PINKSE, J.	2

Figura 2: Quantidade de artigos publicados por autor
Fonte: Web of Science (2017)

Observou-se uma diversidade quanto à autoria dos trabalhos, já que apenas três autores possuem três trabalhos publicados envolvendo as temáticas analisadas. Percebeu-se, portanto, não existir um pesquisador que seja um grande expoente quando analisa-se as temáticas *Barriers to Innovation and Capability of Innovation.*

2) Título das fontes

A figura 3 apresenta as principais fontes de publicações relacionadas à temática *Barriers to Innovation and Capability of Innovation.*

TÍTULO DA FONTE	Nº ARTIGOS
Journal of Knowledge Management	6
Technology Analysis Strategic Management	6
Journal of Product Innovation Management	5
International Journal of Technology Management	4
Journal of Management	3
Journal of Technology Transfer	3
Knowledge Management Research Practice	3
Proceedings of The European Conference on Entrepreneurship and Innovation	3
Technological Forecasting and Social Change	3
International Forum on Knowledge Asset Dynamics	2
Creativity and Innovation Management	2
International Forum on Knowledge Asset Dynamics	2
International Entrepreneurship and Management Journal	2
Journal of Business Research	2
Journal of International Business Studies	2
Lecture Notes in Management Science	2
Management Science	2
Research Policy	2
Technovation	2

Figura 3: Principais fontes de publicação
Fonte: Web of Science (2017)

A maioria dos estudos referentes ao tema foi publicada nos Journal of Knowledge Management e Technology Analysis Strategic Management. Percebe-se que os periódicos que contemplam trabalhos publicados envolvendo *Barriers to Innovation and Capability of Innovation* são especializados em diferentes áreas, como empreendedorismo, política, estratégia, inovação, tecnologia.

3) Principais instituições

As instituições que mais publicaram trabalhos relacionados aos temas *Barriers to Innovation and Capability of Innovation* estão apresentadas na Figura 4

INSTITUIÇÃO	Nº ARTIGOS
Complutense University of Madrid	3
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	3
Polytechnic University of Milan	3
Universidad Rey Juan Carlos	3
University of Manchester	3
Aberystwyth University	2
Hong kong polytechnic university	2
Ie university	2
Lappeenranta university of technology	2
Luiss guido carli university	2

Lulea university of technology	2
Maynooth university	2
Michigan state university	2
National taiwan university	2
Oregon university system	2
Univ vaasa	2
Universidad de castilla la mancha	2
Universidad de castilla la mancha	2
University of amsterdam	2
University of california system	2
University system georgia	2
Western university of western ontario	2
Whu otto beishem sch management	2
Oregon university system	2

Figura 4: Principais Instituições
Fonte: Web of Science (2017)

As instituições que mais se destacaram no que se refere as publicações relacionadas a *Barriers to Innovation and Capability of Innovation* foram: Complutense University Of Madrid, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Polytechnic University of Milan, Universidad Rey Juan Carlos, University Of Manchester.

4) Anos de publicação

A Figura 5 apresenta a quantidade de artigos da Web of Science relacionados ao tema *Barriers to Innovation and Capability of Innovation* que foram publicados entre os anos de 2007 e 2017.

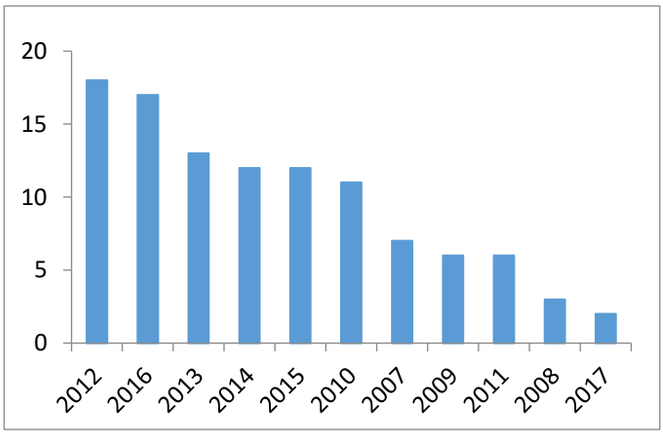


Figura 5: Anos de publicação
Fonte: Web of Science (2017)

Observou-se que há um crescente interesse dos pesquisadores ao tema ao longo dos últimos anos. O número de publicações no relacionamento das duas temáticas teve um crescimento exponencial de 2008 à 2012, sendo que neste último ano houve um ápice de 39 artigos publicados.

5) Principais países e idiomas

Na figura 6 evidencia-se os principais países que possuem publicações relacionadas ao tema pesquisado.

PAÍSES	Nº ARTIGOS
Estados Unidos	26
Espanha	11
Inglaterra	8
China	8
Alemanha	7
Itália	7
Finlândia	6
Suécia	6
Austrália	5
Canadá	4
Dinamarca	4
Países Baixos	4
Taiwan	4
Brasil	3
França	3
Índia	2
Irlanda	2
Malásia	2
Portugal	2
País de Gales	2

Figura 6: Principais países
Fonte: Web of Science (2017)

Conforme o número de artigos publicados por países, os Estados Unidos lidera o ranking de publicações, seguidos de Espanha, Inglaterra e China. Dessa forma, pode-se inferir que nesses países encontram-se a maior parte das instituições que possuem pesquisas relacionadas com a temática *Barriers to Innovation and Capability of Innovation*. Destaca-se, que foram encontradas somente três publicações do Brasil na Web of Science sobre o tema pesquisado, o que indica que esta temática poderá servir para futuros pesquisadores brasileiros que busquem originalidade em seus trabalhos.

No que se refere aos idiomas dos trabalhos publicados sobre esta temática, constata-se que 107 artigos estão publicados em inglês, o que representa 98,7% dos estudos.

6) Relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas

Tendo em vista a pesquisa sobre os temas Barreiras à Inovação e Capacidade de Inovação, realizada na base de dados Web of Science, foram selecionadas as quatorze publicações mais citadas e relacionadas com os autores com maior número de publicações apresentados na Figura 7.

TÍTULO / AUTOR / PERIÓDICO / ANO	Nº CITAÇÕES 2005 A 2014
Título: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*	382

Autores: Chesbrough, Henry Periódico: Long Range Planning Volume: 43 Edição: 2-3 Páginas: 354-363 Ano: 2010	
Título: *Insights and New Directions from Demand-Side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research* Autores: Priem, Richard L.; Li, Sali; Carr, Jon C. Periódico: Journal of Management Volume: 38 Edição: 1 Páginas: 346-374 Ano: 2012	50
Título: *Organizational factors to support knowledge management and innovation* Autores: Javier Donate, Mario; Guadamillas, Fatima Periódico: Journal Of Knowledge Management Volume: 15 Edição: 6 Páginas: 890-914 Ano: 2011	40
Título: *Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles* Autor: Bohnsack, Rene; Pinkse, Jonatan; Kolk, Ans Periódico: Research Policy Volume: 43 Edição: 2 Páginas: 284-300 Ano: 2014	39
Título: *Operational Capabilities: The Secret Ingredient* Autores: Wu, Sarah Jinhui; Melnyk, Steven A.; Flynn, Barbara B. Periódico: Decision Sciences Volume: 41 Edição: 4 Páginas: 721-754 Ano: 2010	38
Título: *The Extroverted Firm: How External Information Practices Affect Innovation and Productivity* Autores: Tambe, Prasanna; Hitt, Lorin M.; Brynjolfsson, Erik Periódico: Management Science Volume: 58 Edição: 5 Páginas: 843-859 Ano: 2012	37
Título: *Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing* Autores: Taminiau, Yvette; Smit, Wouter; de Lange, Annick Periódico: Journal Of Knowledge Management Volume: 13 Edição: 1 Páginas: 42-55 Ano: 2009	27
Título: *Managing knowledge within networked innovation* Autores: Valkokari, Katri; Paasi, Jaakko; Rantala, Tuija	22
Periódico: Knowledge Management Research & Practice Volume: 10 Edição:1 Páginas: 27-40 Ano: 2012	
Título: *When Should RD&E and Marketing Collaborate? The Moderating Role of Exploration- Exploitation and Environmental Uncertainty* Autores: Calantone, Roger; Rubera, Gaia Periódico: Journal Of Product Innovation Management Volume: 29 Edição: 1 Páginas: 144-157 Ano: 2012	20
Título: *Overcoming Barriers to Sustainability: an Explanation of Residential Builders' Reluctance to Adopt Clean Technologies* Autores: Pinkse, Jonatan; Dommisse, Marcel Periódico: Business Strategy and the Environment Volume: 18 Edição: 8 Páginas: 515-527 Ano: 2009	19
Título: *Policy instruments for public procurement of innovation: Choice, design and assessment* Autores: Georghiou, Luke; Edler, Jakob; Uyarra, Elvira; et al. Periódico: Technological Forecasting And Social Change Volume: 86 Páginas: 1-12 Ano: 2014	17
Título: *Vertical integration and innovative performance: The effects of external knowledge sourcing modes* Autores: Li, Hsiu-Ling; Tang, Ming-Je Periódico: Technovation Volume: 30 Edição: 7-8 Páginas: 401-410 Ano: 2010	17
Título: *Factors affecting the success of women entrepreneurs* Autores: Huarng, Kun-Huang; Mas-Tur, Alicia; Yu, Tiffany Hui-Kuang Periódico: International Entrepreneurship and Management Journal Volume: 8 Edição: 4 Páginas: 487-497 Ano: 2012	15
Título: *The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability* Autores: Kumar, Naresh; Rose, Raduan Che Periódico: Cross Cultural Management-An International Journal Volume: 19 Edição: 2 Páginas: 142-165 Ano: 2012	15

Figura 7 – Relação das 14 publicações mais citadas no período (2007 a 2017)
Fonte: Web of Science (2017)

A elaboração da Figura 7 teve como propósito verificar a relação das publicações mais citadas, com os autores que mais publicaram nesse mesmo período apresentados no Quadro 2. Diante deste comparativo foi possível constatar que entre os autores que mais publicaram no período, apenas o autor Cohen apresenta um trabalho entre os dez mais citados na Web of Science. Portanto, pode-se concluir que as publicações com maior número de citações, que possivelmente são referências na temática pesquisada, em sua grande maioria não pertencem aos autores que mais publicam sobre o mesmo tema. Também, constata-se que os autores com mais altos índices de publicações podem não ser aqueles que produzem estudos de maior impacto e relevância para a determinada área do conhecimento.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo, entender quais as características da produção científica internacional que relaciona as temáticas barreiras a inovação e capacidade inovativa. Para conseguir alcançar o objetivo do estudo realizou uma pesquisa bibliométrica utilizando a base de dados *Web of Science*, cuja amostra final resultou na análise de 107 artigos.

Quanto às perspectivas de pesquisa, o passar dos anos mostra que os interesses e focos de investigação sobre barreiras a inovação e capacidade inovativa obteve um crescimento da importância da área para o conhecimento científico. Com isso, foi possível mapear e analisar o cenário de produção científica relacionada ao tema pesquisado

Em relação ao veículo de divulgação, verificou-se uma representatividade na publicação de artigos. O ano que teve o maior número de publicações foi o de 2012. O *Journal of Knowledge Management* apresentou o maior número de publicações com 06 no total, seguido do *Technology Analysis Strategic Management e Journal of Product Innovation Management.*

Os autores que mais publicaram nesse tema observou-se uma multiplicidade de e diversidade quanto à autoria dos trabalhos. As instituições que mais se destacaram no que se refere as publicações relacionadas a foram *Complutense University of Madrid, Massachusetts Institute of Technology MIT, Polytechnic University of Milan*.

Além disso, foram selecionadas as quatorze publicações mais citadas e relacionadas com os autores com maior número de publicações. Diante deste comparativo foi possível constatar que entre os autores que mais publicaram no período, *Pinkse* com dois trabalhos *e Li* um trabalho entre os quatrorze mais citados na *Web of Science.*

A contribuição desse estudo para os estudos em Administração se deve aos indicadores resultantes quanto às instituições de pesquisa e aos periódicos que mais se destacam na produção do conhecimento sobre o tema em nível internacional. A principal limitação deste estudo refere-se ao fato de que as informações apresentadas estão limitadas aos artigos encontrados na base *Web of Science* devido à incompatibilidade das demais bases de dados com os softwares utilizados neste estudo.

Sugere-se para estudos futuros outras iniciativas de ampliação de busca por artigos sobre a temática barreiras a inovação e capacidade inovativa em outras bases como também eventos científicos nacionais e internacionais, de modo a se obter interessantes resultados sobre o perfil bibliométrico das publicações a respeito desses temas.

REFERÊNCIAS

[1] SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

[2] Alasoini T., Heikkilä A., Ramstad E., & Ylőstalo O. (2008). High-involvement innovation practices at Finnish workplaces. International Journal of Productivity and Performance Management, 57(6), 449-459.

[3] PORTER, M. & VAN DER LINDE, C. (1995b), Green and Competitive: Ending the Stalemate, Harvard Business Review, 73 (5), pp. 120-134.

[4] VAN BOMMEL, H.W.M. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. Journal of Cleaner Production, v. 19, p. 895-904, 2011.

[5] OECD (1997a), Diffusing Technology to Industry: Government Policies and Programmes, Paris.

[6] Batterink, M.H., E.F.M. Wubben, and S.W.F. Omta (2006). Factors related to innovative output in the Dutch agrifood industry. Journal on Chain and Network Science, 6(1): 31-45.

[7] Higgins, J.M. (1995), Innovation: the core competence, Planning Review, 23(6), 32-36.

[8] LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

[9] PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. RJ: Campus, 1990.

[10] COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. New products: what separates winners from losers? The Journal of Product Innovation Management, v. 4, n. 3, p. 169-184, 1987.

[11] COOPER, R. G. Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch. 3th ed. Addison : Wesley Publishing Company, 2001.

[12] Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. The Journal of Product Innovation Management, 11(5), 397-417.

[13] HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others Journal of Marketing Research. Chicago: Aug 2001. 38(3). pp. 362-376.

[14] MADRID-GUIJARRO, A., GARCIA, D. & VAN AUKEN, H. 2009. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. Journal of Small Business Management, 47, 465-488.

[15] Boons, F. Montalvo, C. Quist, J. and Wagner, M. (2013) Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview, Journal of Cleaner Production, 45, 1-8.

Singing voice therapy:
First step to clinical entrepreneurship in Portugal

Pedro Melo Pestana (PM Pestana) [1,2]
Susana Vaz Freitas (S Vaz Freitas) [2,3]
Maria Conceição Manso (MC Manso) [2, 4, 5]

ppestana@pmpterapia.pt

1 PMP terapia – Esposende - Portugal
2 University Fernando Pessoa - Faculty of Health Sciences – Porto – Portugal

3 Speech Pathology Unit of Otolaryngology Service – Centro Hospitalar do Porto - Portugal
4 Fernando Pessoa Energy, Environment and Health Research Unit (FP-ENAS), University Fernando Pessoa
5 LAQV, REQUIMTE, University of Porto - Portugal

Abstract—**A plan was created to start a business of specialized voice therapy for singers. Although it is a relatively new topic in scientific research, the field of singing voice has been evolving. The amount of published papers has increased as well as its clinical relevance. This study presents an innovative approach for the study of this field, with both bibliometric and scientometric emphasis. Text mining, clustering and descriptive statistics were used. Studied topics in this field have changed across time. It is expected that research interest will keep growing.**

Keywords- singing; voice; clustering; text mining; bibliometrics; scientometrics

I. THE BUSINESS PLAN

Problem: Occupational disorders, mainly voice related, are common and have a great impact on participation and profits. Singers are considered professional voice users with specific voice demands – for some they are considered vocal athletes.

Even though Portugal is known for its professional artistry, this remains in popular sheds. Until now, as far as we know, there is no specialized therapeutic response to singers in Portugal. Singing voice therapy is a specialization of speech language pathology.

Product: the main idea is to provide specialized voice therapy to singers. To achieve it, associated clinicians must travel around the country regularly according to singers' needs. Voice therapy can be conducted from a traditional standpoint: in a clinic facility. To ensure privacy, it can be conducted in singer's home or own studio. Otherwise, it can be conducted *in loco*, where the singer is going to perform. If there is no clinical emergency, services must be pre-scheduled. This product must be delivered by highly specialized voice therapists. This specialization is not well defined and is the primary focus of this paper: **what should a speech language pathologist learn to provide highly specialized voice therapy for singers?**

Market: primary focus will be singers, no matters their singing style. To reach them, partnerships with related businesses and companies will be established (eg, discographic businesses, producers, associations). Regarding competition, there is only specialized medical doctors working with singing voice. They are located in urban centers (Lisbon and Oporto). They don't provide voice therapy services, thus they can be seen as possible partnerships or referral sources, rather than competitors. Partnerships with local clinical facilities will be mandatory to provide services in clinical setting.

Team:

- Speech language pathologist specialized in singing voice therapy
- Associated otolaryngologists specialized in voice disorders
- Advisor – an internationally recognized clinician and researcher
- Mentor – a famous national singer

Financial model: traditionally, the payment is done by the patient for each appointment. Agreements can be done with singing management companies or discographic companies. We intend to be a national business so prices must be the same across the country if they are provided in our facilities. However, if the therapist has to join the singer to performances, extra charges will be applied according to distance, lodging and food expenses.

II. INTRODUCTION

Voice research and focal themes of interest have evolved across times. Professional demands of voice use play an important role nowadays in clinical research – singing is no exception [1–4].

Professional voice users comprise people who use their voice as a work tool, depending on their proficiency level or demands (eg, lawyers, telemarketers, actors, singers). Singers are considered elite vocal performers among all professional voice users [5].

Singing is an artistic occupation for many and such interpreters are vocal athletes because they must carry out complex phonatory maneuvers. Unlike speech, such activity requires more endurance, flexibility and vocal tract control [6].

There is a lot of hidden information in scientific literature that cannot be studied from a simple statistical point of view. Data mining tries to discover and helps interpreting such

information. Specifically, text mining, as an interdisciplinary approach, analyzes data in natural language text through algorithms' use [7–10].

Clustering is a process to group words from a dataset into clusters according to their similarities [11]. It finds and establishes natural groups of data elements [12].

The combination of text mining and bibliometric techniques allows identifying unseen patterns in research fields. Bibliometrics and scientometrics are relatively unexplored from both qualitative and quantitative perspective [7].

Such bibliometric approach to research allows quantifying studies of literature related to singing voice, promoting knowledge advancement in the field related to social and to policy questions [13].

Thus, this study sheds new light on the identification of major academic branches and research trends in singing voice. As far as it is known, the study presented here is one of the first investigations using this technique.

This paper primarily aims to trace the history of research in singing voice. It sets out to compare the amount of published research over decades and, yearly, in the last decade. Authors intend to identify journals that published most papers on the topic "singing voice". Also, most relevant research topics were established.

III. Methods

The study uses qualitative and quantitative approaches through descriptive statistics, text mining and clustering.

A. Source selection and search strategy

Authors used PubMed to conduct the search using the expression *(singing[mh] OR singer[tiab] OR singers[tiab]) AND (voice[mh] OR voice[tiab]) NOT (neoplasms[mh] OR laryngectom*[tiab])*. Filters to article types (clinical trial, review) and species (humans) were activated. Publication date filters were activated as needed.

B. Information extraction

Results from PubMed were exported through two different ways. First, a CSV file was exported with information on indexation data. LibreOffice© 5.2.3.3 was used to import and transform text into columns. Just columns with title, journal, year of publication and first author remained. Secondly, two TXT files were generated with titles and abstracts— each one for one time period (1949-2010 and 2011-2016), hereafter referred as 1st and 2nd time periods, respectively.

C. Treatment of data

Graphics of published research distribution were generated by the previous software. Frequency tables of published research about singing voice and journals were generated by IBM® SPSS© Statistics version 23.

Authors used text mining approach to identify and compare main topics between two time intervals (1949-2010 and 2011-2016). KH Coder © version 3 was used to conduct semantic measures. Based on previously described search strategy, information regarding titles and abstracts was retrieved from PubMed as a text file. Standard stop words provided by software were used, along with some selected by authors to exclude obvious usefulness of such information used by PubMed indexation (e.g. author, DOI).

Hierarchical cluster analysis was conducted for the same periods. Such method allows finding and analyzing combinations of words with similar appearance patterns with a dendogram as a final result [14]. Authors used Ward method and Jaccard distance. Such approach creates words groups to point major themes.

Both methods transform data into visual representation while considering the nature of words [13].

Co-occurrence networks of words were generated for both periods. Such method presents closely associated words connected with lines [14]. Software analyzed data based on sentences and filter edge was set up to 30 words. Only nouns and adjectives were analyzed. This allowed detecting high frequency words occurring together and identifying communities. Nodes sizes were set up to mirror word frequency and edge thickness mirroring its relation to strength.

IV. Results

A. Amount of published research

The first study was published in 1949. Since then, 754 researches have been published. An analysis of publishing distribution over decades is presented in Table 1.

TABLE I. Distribution of published research about singing voice over decades

Years	N
2011-present	225
2001-2010	259
1991-2000	116
1981-1990	60
1971-1980	28
1961-1970	27
1949-1960	39
Total	**754**

Figure 1 represents the amount of research published per year in last decade; representing 45.32% of the total amount since the beginning.

B. Journals that published most papers

Since 1949, authors have identified 162 journals that published such studies. Researches of the last decade (2006-2016) were published in 82 different journals. In both periods, Journal of Voice was the first, as seen in Tables 2 and 3.

Identify applicable sponsor/s here. If no sponsors, delete this text box. (sponsors)

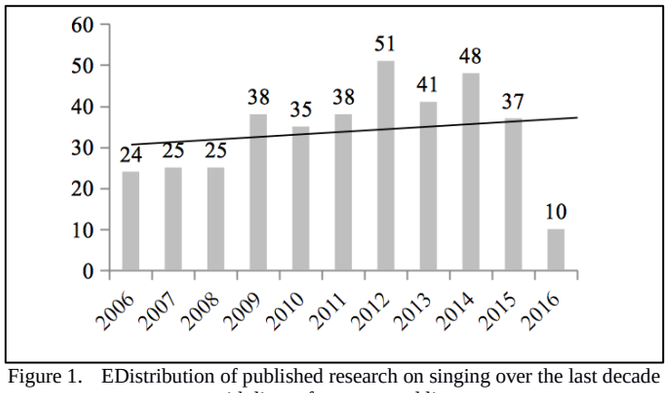


Figure 1. EDistribution of published research on singing over the last decade with linear forecast trend line

TABLE II. TOP 10 JOURNALS ON SINGING RESEARCH (1949-2005)

	Journal	Frequency	%
1.	J Voice	108	28.3
2.	Folia Phoniatr (Basel)	30	7.9
3.	Rev Laryngol Otol Rhinol	22	5.8
4.	J Acoust Soc Am	17	4.5
5.	Folia Phoniatr Logop	16	4.2
6.	Vestn Otorinolaringol	16	4.2
7.	Logoped Phoniatr Vocol	15	3.9
8.	J Speech Hear Res	8	2.1
9.	Laryngoscope	7	1.8
10.	HNO	6	1.6

TABLE III. TOP 10 JOURNALS ON SINGING RESEARCH (2006-2016)

	Journal	Frequency	%
1.	J Voice	152	40.9
2.	Logoped Phoniatr Vocol	37	9.9
3.	J Acoust Soc Am	32	8.6
4.	Folia Phoniatr Logop	13	3.5
5.	PLoS One	9	2.4
6.	Rev Laryngol Otol Rhinol (Bord)	7	1.9
7.	HNO	6	1.6
8.	J Soc Bras Fonoaudiol	5	1.3
9.	Vestn Otorinolaringol	5	1.3
10.	Ann N Y Acad Sci	4	1.1

C. Most frequently researched topics

The dendogram generated for the 1st time period (Figure 2a) revealed 6 different groups. First group revealed that "singer" was frequently near "professional". Thus, professional singer is considered the first main theme. "Opera" was the most related word to professional singer.

In the second group, "voice" was the most frequently used word appearing mainly related to "quality", so this is the second main theme. In turn, voice quality was related to "change" and "register". The expression "vocal function" was related to "performance". Other words from this cluster suggest the analysis of acoustic parameters related to singing ("acoustic analysis", "vibrato", "formant") and training influence on laryngeal muscles ("training", "year", "laryngeal", "muscles"). The third cluster shows highly frequent word "pitch" related to "range", thus considered as 3rd main theme. The fourth cluster is composed by fundamental frequency. The fifth cluster is about classical singing, mirroring the importance given by scientific community to such group of singers.

For the 2nd time period, the dendogram (Figure 2b) also revealed 6 different groups. The first cluster also relates the high frequency word "voice" to "quality", considered as the 1st main theme. However, in this period, an emphasis was given to training effect. The second cluster's highest frequency word was "singer", also related to "professional"— thus, the 2nd main theme. The presence of the "group control" expression suggests that there were more studies with clinical relevance and evidence. It also reflects that the quality of studies already conducted is increasing. Musical perception is also a trend in second cluster. The third group is only composed by "vocal tract" and the fourth cluster is composed by acoustic and electroglottographic analysis.

Co-occurrence networks (Figures 3 and 4) reveal 41 most frequent words for each time period. Between 1949 and 2010, 7 different communities were identified. First community is identified by biggest nodes, representing highest frequency words "singer" and "voice". Professional is close to the first, with a thicker edge revealing a strong connection between them. "Female" and "male" are present, although just the first is connected to "classical" and "singing". "Voice" is related to "patient" and "quality", which reveals high interest in its clinical standpoint. Red community can be pointed as the second one, due to its dual connection to the first. "Vocal" and "function" are very close to each other. "Year" and "training" are also in that community. Blue community is the third, as it has four edges to three different communities: including "fundamental frequency", "vibrato" and "formant". Yellow community is the fourth as it has three edges to two different communities and includes words related to glottal competence. Fifth community is the orange one, including "pitch", "range" and "change"; "high" word is also connected to pitch. Sixth community is the purple one, not directly related to any other community, but intercepted by one edge. This includes the words "study", "effect" and acoustic analysis revealing that most studies used such assessment method and analyzed effects. The most unrelated community was the green one, as the seventh, mirroring some isolated importance given to laryngeal musculature.

Between 2011 and 2016, six communities were identified. First one (yellow) includes most frequent words, also connecting "singer" to "voice" and "vocal". Second community has scattered words, although "pitch range" and "pressure level" are central words and close to each one. Red community is the third, because it connects to two communities. Purple is the fourth, denoting the study of "training effects". The remaining

communities' order is not clear. One relates "speech production" to "singing", while the other has "control" and "group" suggesting a higher usage of such clinical research methodology.

V. Discussion and Conclusion

There has been a notoriously growing interest in singing, since the first indexed paper in PubMed was published in 1949. However, since the apogee in 2012, it has been slightly slowing down. An abrupt decrease was noticed in 2016, even though the search was conducted during the last days of that year— may be due to the not yet completed indexation of PubMed. The linear forecast trend line indicates a positive tendency of such growth.

In the journals ranking, Journal of Voice was the holder of more publishings for both time periods.

It is interesting to note that *Jornal da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia* came into the list in the last decade, as it is published in Portuguese. Another two non-English written journals were found in both lists— Vestnik Otorinolaringologii , Russia, and HNO, Germany.

Until 2010, the most interesting topic was the professional singer, mainly opera singers. A great importance was given to voice quality of singers and their occupational demands. Commonly, acoustic analysis was used to study the influence of training on laryngeal muscles. However, during this period, pitch range received great attention. Classical singing was frequently under study. Fundamental frequency, vibrato and formants were the most studied characteristics.

From 2010 up to 2016, research focus underwent slight changes. Voice quality related to training effect received more attention, revealing that concern with functionality is increasing, against organic structure like in 1st period. Also, nowadays, researchers are looking more into the function rather than the subject. In the last decade, it was possible to notice that male singers were studied more. In such epoch, clinical studies are likely to have a higher level of evidence than before. Musical perception was also a tendency. Electroglottography emerged as a trend in this period.

References

[1] Rubin J. The professional voice user. In: Costello D, Sandhu G, editors. Pract. Laryngol., Florida: CRC Press; 2016, p. 19–26.
[2] Riley WD, Carroll LM. Treating the singing voice. In: Sataloff RT, Benninger MS, editors. Sataloff's Compr. Textb. Otolaryngol. Head Neck Surg. - Laryngol., New Delhi: Jaypee; 2016.
[3] Sataloff RT, editor. Vocal Health and Pedagogy: Advanced Asssessment and Treatment. San Diego: 2006.
[4] Sataloff RT, editor. Vocal Health and Padagogy: Science and Assessment. San Diego: Plural Publishing; 2006.
[5] Koufman JA, Isaacson G. The spectrum of vocal dysfunction. Otolaryngol Clin North Am 1991;24:985–8.
[6] Phyland DJ. The impact of vocal load on the vocal function of professional music theatre singers. Monash University, 2014.
[7] Nie B, Sun S. Using Text Mining Techniques to Identify Research Trends: ACase Study of Design Research. Appl Sci 2017;7:401.
[8] Han J, Pei J, Kamber M. Data mining: concepts and techniques. Elsevier; 2011.
[9] Choudhary AK, Oluikpe PI, Harding JA, Carrillo PM. The needs and benefits of Text Mining applications on Post-Project Reviews. Comput Ind 2009;60:728–40. doi:10.1016/j.compind.2009.05.006.
[10] Clark J. Text mining and scholarly publishing. Publ Res Consort 2013;2013.
[11] Viswanth P, Patra BKP, Babu VSB. Some Efficient and Fast Approaches to Document Clustering. In: Song M, Wu Y-F, editors. Handb. Res. text web Min. techologies, Information Science Reference; 2009.
[12] Wong W, Liu W, Bennamoun M. Featureless Data Clustering. In: Song M, Wu Y-F, editors. Handb. Res. text web Min. techologies, Information Science Reference; 2009.
[13] Ding Y, Chowdhury GG, Foo S. Bibliometric cartography of information retrieval research by using co-word analysis. Inf Process Manag 2001;37:817–42. doi:10.1016/S0306-4573(00)00051-0.
[14] Higuchi K. KH Coder 3 Reference Manual 2016.

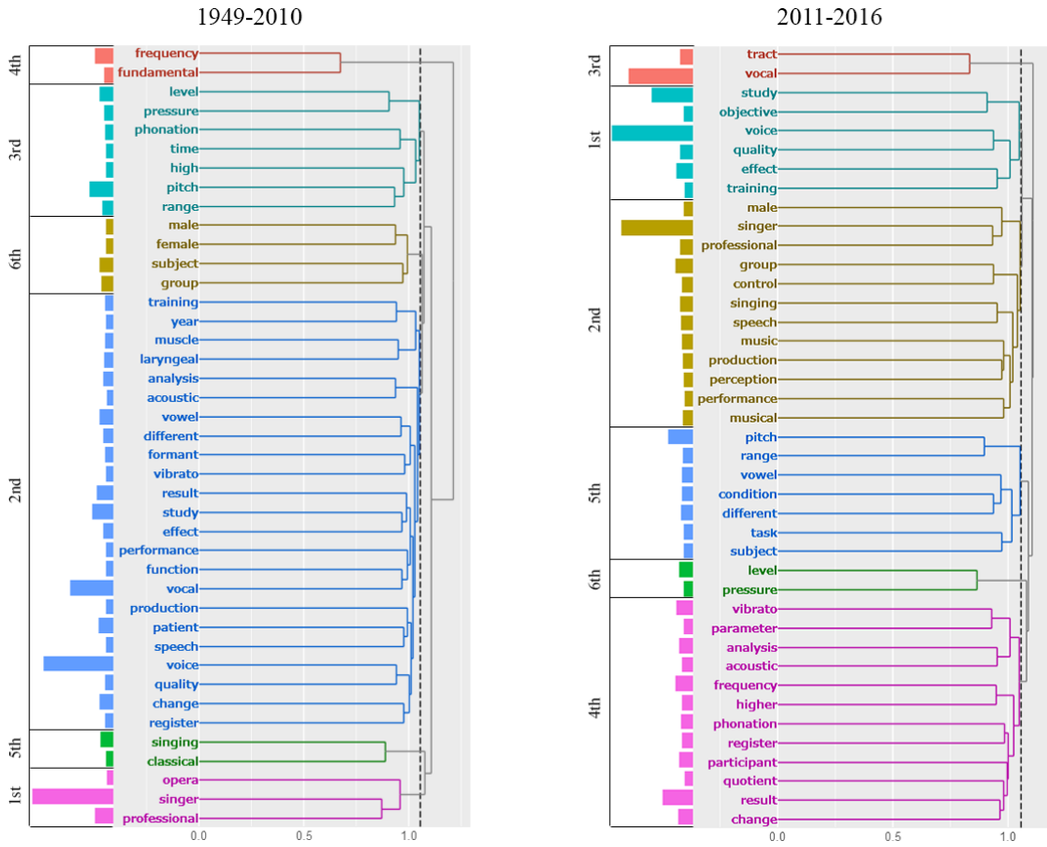


Figure 2. Hierarchical cluster analysis for titles and abstracts (a – 1949 to 2010; b – 2011 to 2016)

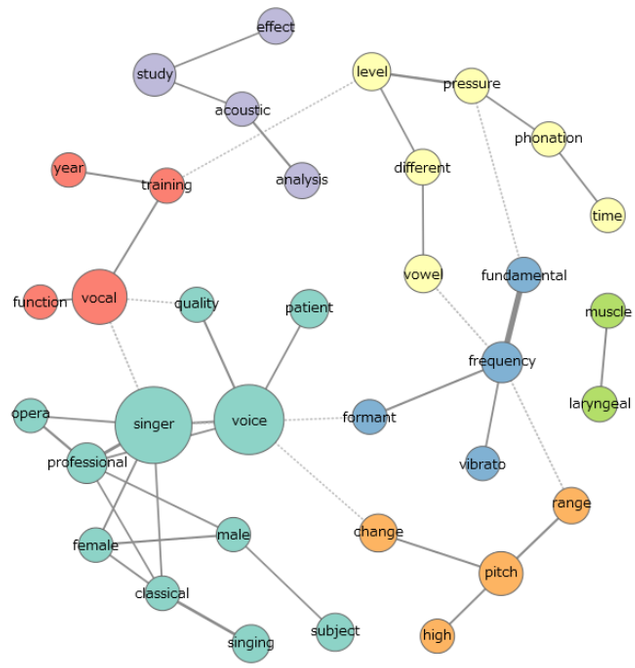


Figure 3. Co-occurence network from titles and abstracts (1949-2010)

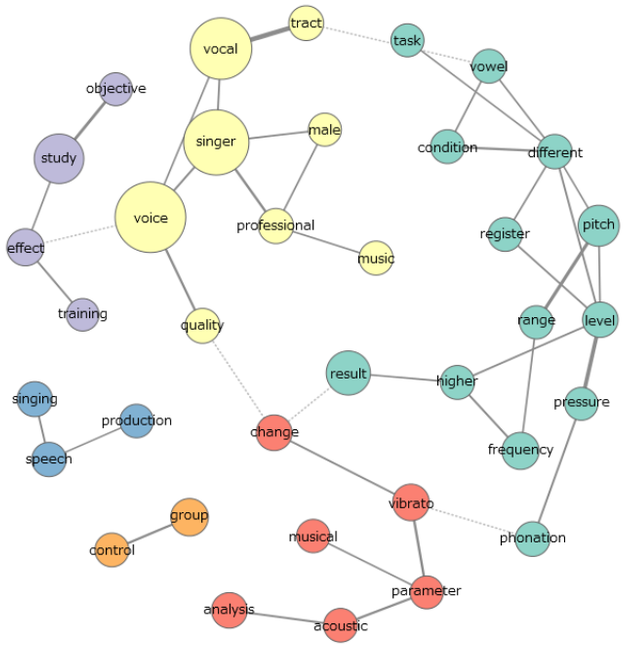


Figure 4. Co-ocurrence network from titles and abstracts (2011-2016)

Atitudes e comportamentos dos alunos de uma instituição de ensino superior face ao empreendedorismo

Maria Isabel Barreiro Ribeiro
Professora Adjunta da ESA-IPB, Bragança, Portugal
Investigadora do CETRAD, Vila Real, Portugal
xilote@ipb.pt

António José Gonçalves Fernandes
Professor Adjunto da ESA-IPB, Bragança, Portugal
Investigador do CETRAD, Vila Real, Portugal
toze@ipb.pt

Paula Sofia Alves do Cabo
Professora Adjunta da ESA-IPB, Bragança, Portugal
Investigadora do CIMO, Bragança, Portugal
paulacabo@ipb.pt

Alda Maria Vieira Matos
Professora Adjunta da ESA-IPB, Bragança, Portugal
alda@ipb.pt

***Resumo*— Este trabalho tem por objetivo compreender as perceções e atitudes dos estudantes portugueses de uma instituição pública de ensino superior sobre a criação de novos negócios. Para o efeito, foi desenvolvido um estudo observacional, quantitativo, transversal e descritivo, baseado numa amostra acidental de 336 alunos. Os dados foram recolhidos em finais de 2014 e início de 2015 e, posteriormente, analisados com recurso ao *software* SPSS. Para os alunos inquiridos, a probabilidade de ser capaz de criar um negócio bem-sucedido é, em média, 47% e a idade certa para o fazer é, em média, de 28 anos. Cerca de 49% dos inquiridos estão interessados em criar um novo negócio a partir de uma ideia pois permite-lhes a independência pessoal. Finalmente, a maioria dos respondentes considera que a criação de empresas seria encorajada se a instituição de ensino disponibilizasse ideias aos estudantes dispostos a criar novos negócios. Os alunos reconheceram a prevalência de empresários do sexo masculino na arena empresarial portuguesa. Apesar de serem muito otimistas em relação à taxa de sobrevivência de *start-ups*, os alunos mostram ser pouco pró-ativos.**

Keywords*— *Ensino Superior; Empreendedorismo; Criação de empresas; Portugal.

I. INTRODUÇÃO

Empreendedorismo engloba a criação de novas empresas ou novos negócios em organizações já existentes. Empreendedorismo está no cerne da política económica regional e nacional, contribuindo para a criação de uma cultura empresarial inovadora e dinâmica, onde as empresas procuram subir na cadeia de valor num ambiente económico global. De facto, o empreendedorismo é considerado um importante mecanismo de desenvolvimento económico através da criação de emprego, inovação e bem-estar social. Os empreendedores são entidades que criam novos negócios, impulsionam e moldam a inovação, aceleram as mudanças estruturais, aumentam a competição no mercado e contribuem para a saúde fiscal da economia [1].

Os efeitos da crise financeira de 2008 e da recessão mundial que se seguiu e, em particular, o crescimento do desemprego, continuam a fazer-se sentir a nível mundial. Isto afeta sobretudo os jovens que ingressam pela primeira vez no mercado de trabalho, dado que a probabilidade deste grupo etário estar desempregado é o triplo dos restantes grupos. Assim, a promoção de uma atividade empresarial efetiva entre os jovens é considerada uma estratégia de desenvolvimento crucial, a fim de os integrar no mercado de trabalho e aproveitar o seu potencial para contribuir para o desenvolvimento económico sustentável das regiões [1].

O contacto com modelos empreendedores no contexto familiar e na envolvente, incluindo ambiente escolar, é um elemento chave no surgimento de uma identidade empresarial nos jovens [2]. De facto, o interesse empresarial é agora considerado como uma mentalidade que pode ser instigada e nutrida pela socialização e educação, e as competências empreendedoras podem ser aprendidas por meio da escolarização e formação [1] e [3]. Deste modo, o empreendedorismo, como importante fenómeno no desenvolvimento social e económico de um país, tornou-se uma competência fundamental nas estratégias educativas definidas pela União Europeia, uma vez que alcançar uma massa crítica de jovens empreendedores, requer um investimento a longo prazo no desenvolvimento do capital humano. É necessário incentivar os indivíduos que não têm as características consideradas ótimas para iniciar um negócio, fornecendo-lhes ferramentas de aprendizagem para o desenvolvimento e gestão de uma empresa [4]. Tal metodologia de ensino-aprendizagem só será possível mudando as mentalidades, permitindo o investimento nas pessoas e na sua capacidade de adaptação e inovação.

As perceções dos indivíduos no que diz respeito à capacidade empreendedora e de identificação de oportunidades de negócio, a sua aversão ao risco e a medida em que as redes sociais nas quais estão inseridos incluem empreendedores, são elementos fundamentais para a criação de novos negócios. Os

empreendedores podem ser motivados por necessidade ou oportunidade. Os potenciais empreendedores também consideram até que ponto a sociedade apoia os seus esforços e se a envolvente para o empreendedorismo é suficientemente capacitadora e de suporte [1].

Com este trabalho pretende-se compreender as perceções, atitudes e comportamentos dos estudantes de uma instituição pública de ensino superior, localizada no nordeste de Portugal, relativamente à criação de novos negócios. Para este fim foi realizado um estudo empírico, o qual envolveu a aplicação de um questionário à comunidade estudantil, resultando numa amostra acidental de 336 indivíduos.

II. Empreendedorismo Jovem em Portugal

A promoção do empreendedorismo e da inovação é uma necessidade primordial em Portugal [5]. Durante 2007 foram criadas cerca de 167473 novas empresas sendo o comércio o setor de atividade que mais se destaca. Cerca de 73% das empresas criadas em 2006 sobreviveram em 2007, tendo sido o setor da indústria o que evidenciou as maiores taxas de permanência no mercado no final do primeiro ano. Já, o setor da construção registou as maiores taxas de sobrevivência a 2 e 3 anos, acima dos 50% [6].

Em 2013, Portugal ocupava a 47ª posição entre 67 países, em termos da Taxa de Atividade Empreendedora (TEA)[1][7]. Nesse ano, verificou-se uma TEA de 7,7%, o que significa que, em Portugal, existem cerca de oito empreendedores estabelecidos (indivíduos proprietários e envolvidos na gestão de um negócio com mais de três anos e meio) por cada 100 indivíduos em idade adulta. Tendo presente o valor da TEA registada para Portugal em 2013 (8,2%) é possível concluir que não existe grande diferença entre ambas as taxas, indicando que a maioria dos negócios consegue chegar aos três anos e meio de vida [7]. No entanto, em 2015, a TEA para Portugal aumentou para 9,5%, enquanto a taxa relativa aos empresários de negócios estabelecidos diminuiu para 7,0%, o que indica um agravamento das condições de sobrevivência das novas empresas [8].

O mercado de trabalho não registou qualquer melhoria desde o lançamento do programa de assistência financeira acordado com a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, em 2011 [9]. A crise socioeconómica em Portugal provou ser um fator crucial para o empreendedorismo jovem. Uma análise mais detalhada do mercado de trabalho mostra que, em 2014, a taxa global de emprego, em Portugal, foi de 50,6% (55,6% no género masculino e 46,1% género feminino) [10]. Estes reduzidos valores traduzem-se em altas taxas de desemprego, emigração, pobreza, entre outras. A procura por estabilidade económica e social e a falta de oportunidades de geração de rendimento reflete-se na criação de novos negócios, gerando um empreendedorismo induzido.

Em 2012, a maioria dos empreendedores portugueses *early-stage* (58,3%) era motivada pela oportunidade, procurando sobretudo melhorar a sua situação, através do aumento da independência (20,8%) e do rendimento (37,5%). Em contraste, 26,2% dos empreendedores *early-stage* afirmaram ser motivados pela necessidade, os restantes 15,6% reivindicaram uma combinação de motivos de oportunidade e necessidade [11]. O rácio entre o empreendedorismo motivado por oportunidade/necessidade diminuiu nos últimos anos, sendo que, em 2015, em média, os empreendedores motivados pela oportunidade era de apenas 1,5 vezes acima dos empreendedores motivados pela necessidade (GEM Motivational Index = 1,5) [8].

Em 2013, 61% dos portugueses inquiridos via o empreendedorismo como positivo e 32% admitia a possibilidade de iniciar um novo negócio [12]. No entanto, apesar da forte intenção empreendedora dos inquiridos, a taxa de descontinuidade dos negócios criados é também elevada, confirmando que o número de empreendedores que cessaram os negócios está acima da média das economias orientadas para a inovação [12] e [13]. Além disso, 56% dos jovens portugueses (com menos de 30 anos de idade) demonstraram o desejo de criar os seus próprios empregos [12], Num inquérito sobre o empreendedorismo jovem português foram obtidos resultados idênticos: 47% dos jovens apontaram o empreendedorismo como primeira escolha para ingressar no mercado de trabalho e 58% afirmaram ter uma ideia de negócio (16% tinha já iniciado um negócio e 26% pretendia iniciar um negócio nos próximos 6 meses), o que acaba por demonstrar intenção empreendedora [2]. As principais razões para a quebra da intenção empreendedora portuguesa são a aversão ao risco e o medo de falhar. O medo de falhar foi relatado por 83% dos inquiridos e está, principalmente, associado a encargos financeiros (41%), crise económica (31%), desemprego (15%), desilusão pessoal/perda de autoestima (14%), penalidades legais e judiciais (13%) e ser forçado a assumir toda a responsabilidade (13%) [12]. Noutro estudo, estes resultados foram, parcialmente, confirmados uma vez que para a maior parte dos inquiridos o medo de falhar foi bastante acentuado, principalmente devido a dificuldades financeiras (66%) e à situação económica adversa no país (54%). No entanto, a aversão ao risco apresentou uma pontuação baixa, sendo que apenas 10% dos inquiridos apontaram este indicador como uma restrição ao empreendedorismo. Além disso, no mesmo estudo, a falta de conhecimento/experiência foi relatada por 28% dos inquiridos como outro obstáculo para os jovens não iniciarem um negócio [2]. Em relação à motivação empresarial, o mesmo estudo concluiu que os indicadores relacionados com o empreendedorismo por oportunidade pontuam, em média, mais do que os indicadores relativos ao empreendedorismo por necessidade. De facto, a realização pessoal, a aplicação/valorização de competências e a autonomia, foram destacados por 57%, 37% e 31% dos inquiridos, respetivamente. A falta de oportunidades de trabalho atrativas foi mencionada por 37% dos respondentes. Estes resultados são reforçados pelas respostas à questão da origem da ideia de negócio, como o empreendedorismo por oportunidade, pois o gosto pessoal (39%) e o conhecimento adquirido (30%) reuniram pontuações mais elevadas do que o empreendedorismo por necessidade,

[1] Mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos). Estes indivíduos são denominados empreendedores *early-stage*.

como a criação do próprio emprego (15%) [2]. Noutro estudo, os resultados foram semelhantes no qual a concretização das próprias capacidades ou habilidades dos alunos se sobrepõe à perspetiva de complemento do rendimento e à saída do desemprego [12].

O baixo impacto da família no empreendedorismo jovem foi identificado num estudo no qual apenas 11% dos inquiridos indicou a família como fonte do primeiro contacto com o empreendedorismo, 9% destacaram a influência da família no desenvolvimento da ideia de negócio e 5% afirmaram que a família foi determinante para iniciar o negócio [2].

Por fim, uma nota sobre a desigualdade de género na arena dos negócios, particularmente, no que se refere ao empreendedorismo. Durante a última década, em todo o mundo, as mulheres fizeram progressos substanciais na luta pela discriminação de género. As mulheres jovens são, frequentemente, duplamente desfavorecidas nas suas tentativas de integração no mercado de trabalho – tanto pelo género como pela idade. De facto, os empreendedores *early-stage* do género masculino predominam em relação ao género feminino. As economias orientadas por fatores de produção possuem a média mais alta do rácio TEA Feminino/Masculino (0,86), enquanto as médias do mesmo rácio nas economias orientadas para a eficiência e nas economias orientadas para a inovação são de 0,73 e 0,59, respetivamente [8]. De uma forma geral, a probabilidade das mulheres criarem o seu próprio negócio é mais baixa que a dos homens. Para além disso, é mais provável que as mulheres criem o seu negócio por necessidade. Particularmente, as economias orientadas por fatores de produção, apresentam alta equidade de género em empreendedorismo mas isto acontece, principalmente, devido à maior necessidade de sustento sentida pelas mulheres [8]. Por outro lado, a análise das TEA com indicadores de diferença de género mostra que a atividade empreendedora feminina diminui significativamente à medida que o nível de escolaridade aumenta, indicando que quando as mulheres alcançam um nível de educação superior ao dos homens (como é habitual países de cultura europeia) criam negócios com menor frequência [14]. Isto pode, em parte, ser explicado porque o medo de falhar tende a ser mais comum nas economias desenvolvidas, onde a maior prevalência de opções alternativas de carreira pode criar a impressão de que as pessoas têm mais a perder, renunciando a outras oportunidades.

Em Portugal, em 2015, a TEA feminina foi de 6,7%, superior à média das economias europeias orientadas para a inovação (5%). Ainda assim, a diferença entre os géneros é semelhante à média europeia, com um rácio TEA entre o género feminino/masculino de 0,54. No entanto, em termos de empreendedorismo por oportunidade, o rácio TEA do género feminino/masculino, o desempenho de Portugal (0,8) é inferior à média das economias orientadas para a inovação (0,94) [14]. As mulheres, em Portugal, mostram níveis mais elevados de atividade apesar da baixa perceção de oportunidades, embora a perceção das capacidades seja superior à média regional. As taxas de inovação entre as mulheres empreendedoras são inferiores a 2/3 da média das economias europeias orientadas para a inovação, mas acalenta perspetivas de crescimento acima da média da região [8].

III. Metodologia

No presente trabalho pretende-se compreender as perceções e atitudes dos estudantes de uma instituição pública de ensino superior localizada no nordeste de Portugal, relativamente à criação de novas empresas e ao empreendedorismo. Para tal, foram utilizadas fontes primárias e secundárias de informação. Para os dados recolhidos através de fontes de informação primária, foi realizado um estudo transversal, observacional, quantitativo e descritivo. Foi recolhida uma amostra não probabilística, acidental, constituída por 336 alunos do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) em que a maioria tinha entre 17 e 21 anos (62,3%), era do género feminino (59%) e frequentava o 2º ano (43,3%) de uma licenciatura (97,2%).

Para recolher os dados foi utilizado um questionário anónimo adaptado de [7] que foi administrado, diretamente, aos alunos da instituição, cujo preenchimento tinha uma duração média inferior a 10 minutos. A aplicação do questionário decorreu no final de 2014 e início de 2015. Os dados foram tratados com recurso ao SPSS 22.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Após a análise da informação primária e secundária efetuou-se, sempre que possível, o cruzamento dos dados, com recurso à triangulação metodológica.

IV. Resultados

Frequentemente, os empreendedores, possuem experiência profissional prévia no setor de atividade em que criam o seu próprio negócio. A experiência laboral é importante, não só para compreender o funcionamento do meio empresarial, mas especialmente, porque permite que os indivíduos com espírito empreendedor possam adquirir experiência e desenvolver a confiança necessária para operar, sobretudo nos setores onde possuem conhecimento prévio [7]. A distribuição dos alunos, de acordo com a experiência profissional, evidencia que grande parte deles possui algum tipo de experiência profissional. Efetivamente, 22% fizeram um estágio, 35% trabalharam a tempo inteiro ou a tempo parcial, 5% fizeram trabalho voluntário e 2% tiveram outra experiência profissional. Apenas 36% dos alunos não tinham qualquer experiência profissional anterior.

Os resultados mostram que, globalmente, os inquiridos exibem uma perceção altamente positiva sobre o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico. De facto, a grande maioria dos estudantes acredita que o empreendedorismo contribui para a criação e crescimento do emprego (91%), revela o potencial do indivíduo (79%), é crucial para a competitividade da economia (77%) e contribui para a inovação e progresso tecnológico de uma economia (75%). Por outro lado, o papel crucial do empreendedorismo para a sustentabilidade e o bem-estar social é menos percebido pelos alunos, uma vez que apenas 64% concorda que o mesmo responde aos interesses sociais e, uma percentagem menor (46%), considera que contribui para melhorar a situação económica das populações mais desfavorecidas.

Os estudantes foram questionados relativamente à forma como percecionavam o perfil do empreendedor. Uma maioria significativa dos respondentes salienta o potencial do empreendedor para identificar oportunidades de mercado para criação de um novo negócio e a capacidade para assumir riscos. De facto, 84% dos estudantes mencionam a capacidade do

empreendedor para avaliar o potencial de uma ideia; 78% apontam a paixão, o entusiasmo, iniciativa e persistência do empreendedor; cerca de 70% veem o empreendedor como alguém que tem uma ideia radicalmente nova para a criação de um negócio e está disposto a correr grandes riscos para a por em prática; e, 65% indicam a aptidão do empreendedor para trabalhar com base nos recursos de que dispõe no presente. Integridade e altruísmo são características menos percecionadas dado que apenas 55% dos respondentes acreditam que os empreendedores têm em conta os interesses da sociedade na tomada de decisão e, uma percentagem mais reduzida, perceciona o empreendedor como uma pessoa respeitável (55%), que está disposta atuar dentro das regras (51%). Pelo contrário, a inteligência e a riqueza pessoal apresentam as percentagens mais elevadas de desacordo, por parte dos inquiridos, sendo que 34% dos alunos discorda que os empreendedores possuam um Quociente de Inteligência elevado e 21% não considera que os empreendedores possuam capital próprio para criar uma empresa.

Para avaliar o conhecimento dos alunos acerca da atividade empreendedora, foi-lhes pedido para nomear um empreendedor/empresário e uma empresa com espírito empreendedor. Apesar dos resultados obtidos quanto às crenças dos alunos relativas ao empreendedorismo e perfil do empreendedor sugerirem que estes conhecem e dominam os conceitos, a maioria dos inquiridos não conseguiu dar um exemplo de um empreendedor/empresário (64%) nem especificar uma empresa com espírito empreendedor (55%). Dos 31% de estudantes capazes de identificar um empreendedor, destacam-se Steve Jobs (5,5%), Bill Gates (4,6%) e Belmiro de Azevedo (1,5%). Da mesma forma, 40% dos alunos que indicaram uma empresa referem-se principalmente à Apple (4,3%), Google (4,0%) e Sonae (3,0%). As primeiras são empresas e empreendedores estrangeiros ligados às tecnologias de informação e comunicação, que se caracterizam pela inovação e pela orientação para a Investigação & Desenvolvimento. O último exemplo está ligado ao setor retalhista nacional. Num estudo sobre o perfil dos estudantes empreendedores de 3 instituições de ensino superior do litoral central de Portugal, a Sonae foi a empresa com espírito empresarial mais mencionada [15].

Os resultados revelam que mais de 80% dos inquiridos não possui experiência empreendedora. Apenas 20% de todos os inquiridos revelaram ter experiência empreendedora; 11% referiram estar, atualmente, a pensar nessa possibilidade; 5% são empreendedores nascentes, uma vez que já tomaram medidas para criar um novo negócio; e, 4% já criaram uma empresa. Cerca de 50% revelaram ser potenciais empreendedores, 46% conseguem imaginar-se a criar um negócio no futuro; e, 13% têm uma ideia de negócio que acreditam possa vir a ter sucesso. Aproximadamente 21% dos inquiridos não mostram nenhum interesse, presente ou futuro, em criar um negócio. Estes resultados são semelhantes aos encontrados na literatura [15].

Conforme referido anteriormente, as perceções dos indivíduos quanto às suas competências empresariais, independentemente de estarem ou não envolvidos na criação de novos negócios revestem-se de particular importância [7]. Relativamente ao nível de confiança dos respondentes quanto às suas capacidades de criar e gerir um negócio, os resultados mostram que, globalmente, os estudantes apresentam níveis reduzidos de autoconfiança quanto às suas capacidades empreendedoras já que apenas dois em cada cinco inquiridos (ou menos) afirmou possuir os conhecimentos, capacidades e experiência necessários para iniciar um novo empreendimento (nomeadamente, compreender as questões enfrentadas por um empreendedor para concretizar uma ideia num negócio viável, conhecer as técnicas necessárias para identificar as necessidades do mercado e ser capaz de elaborar um plano de negócios). Apenas 28% afirmou saber como financiar um novo conceito de negócio. Estes resultados estão em linha com um estudo que chama a atenção para a baixa autoconfiança dos jovens europeus (41%) que é compreensível dada a sua relativa falta de experiência profissional [1]. Porém, considerando o nível geral de educação e os níveis relativamente elevados de formação empresarial, esta baixa autoconfiança suscita alguma preocupação quanto à qualidade da formação oferecida.

Os empreendedores consideram problemático obter financiamento, especialmente aqueles que pretendem iniciar um negócio, bem como os que estão nos estágios iniciais (empresas nascentes e novas) [1] e [14]. Particularmente, os empreendedores mais jovens não possuem o histórico necessário na atividade, nem conseguiram obter as garantias exigidas pelas instituições financeiras. Por essa razão, a principal fonte de financiamento das empresas é pessoal (poupança própria, família e amigos). As perceções dos indivíduos sobre a sua capacidade financeira para criar novas empresas, muitas vezes dependem das suas crenças sobre as necessidades de capital inicial, o que pode ser crucial para que o empreendedorismo prospere. Quando questionados sobre o capital inicial necessário para iniciar um negócio, a maioria dos estudantes (53%) provou ter expectativas conservadoras, indicando um montante entre 5 mil e 30 mil euros.

O empreendedorismo é uma atividade de risco elevado e, um certo nível de insucesso dos negócios é inevitável, particularmente, quando há numerosas empresas em fase de arranque [14]. No entanto, para alcançar alguma possibilidade de sucesso, um potencial empreendedor deve estar disposto a arriscar. As perceções dos indivíduos sobre a expectativa de sobrevivência de um novo empreendimento podem influenciar a decisão de criar um negócio e inibir o potencial empreendedor. Os alunos inquiridos consideram que a probabilidade de serem capazes de criar um negócio bem-sucedido é, em média, de 47%. Este resultado denota um grande otimismo e alguma falta de conhecimento dos inquiridos, uma vez que a taxa de sobrevivência das empresas portuguesas, no quinto ano, é de cerca de 39% [16]. Para além disso, os inquiridos consideram que a idade ideal para iniciar um negócio é, em média, 29 anos. Este resultado sugere que, de acordo com a perceção dos respondentes, os indivíduos nesta idade tiveram o tempo, bem como a oportunidade, de desenvolver as suas habilidades e conhecimentos através da educação, bem como através da experiência de trabalho. De facto, os jovens, como grupo, apresentam níveis significativamente mais altos (1,6 vezes) de intenção empresarial do que os adultos. Os jovens pertencentes ao escalão etário superior (25-34 anos) traduzem essa intenção num nível relativamente elevado de atividade empreendedora, enquanto os jovens do escalão etário inferior, apresentam um declínio significativo entre a intenção e a atividade

empreendedora. Os jovens do escalão etário superior detêm o nível mais elevado de confiança quanto à capacidade de gerir um negócio, têm maior probabilidade de conhecer (relacionar com) um empreendedor *start-up* e são capazes de identificar oportunidades de negócio na região onde vivem [1].

A probabilidade de uma mulher ser empreendedora é menor do que no caso de um indivíduo do género masculino, e é mais provável que o seja por necessidade. Em Portugal, a desigualdade de género na área do empreendedorismo foi reconhecida pelos estudantes inquiridos. De facto, os estudantes consideraram que o perfil dominante de um empreendedor corresponde ao género masculino (em média, 60%). Este resultado é indicativo de uma generalizada desigualdade de género, ainda prevalecente na sociedade portuguesa, apesar dos progressos realizados nas últimas décadas.

O envolvimento dos indivíduos no empreendedorismo é influenciado pelos atributos individuais e pelas condições ambientais. O desejo dos jovens de prosseguir o empreendedorismo pode ser influenciado pelas tradições culturais, como é o caso de algumas sociedades que atribuem valor social ao êxito profissional, ao desenvolvimento social, ao empreendedorismo e à inovação e à independência dos jovens [1].

As atitudes e comportamentos doa estudantes colocaram em evidência a ausência de uma cultura empreendedora. Efetivamente, os estudantes não trabalharam na adolescência (60%) nem como *freelancer* nem por conta própria (71%). De facto, as tradições culturais portuguesas não valorizam a independência nos jovens, o que pode influenciar negativamente o seu desejo de prosseguir uma carreira como empreendedores. Para além disso, grande parte dos jovens não trabalha e não tenta adquirir competências empresariais por via da educação e formação (63% não leem regularmente livros e artigos ou participam em conferências, palestras ou *workshops* sobre inovação e empreendedorismo). Adicionalmente, em geral, as redes sociais nas quais os indivíduos estão inseridos não incluem modelos de empreendedorismo já que mais da metade dos alunos não acompanhou de perto ou auxiliou alguém (família, amigos ou conhecidos) que tenha constituído um negócio. Conforme mencionado anteriormente, quando existem empreendedores na rede social na qual os estudantes estão inseridos, torna-se mais fácil para os mesmos iniciar um novo negócio. Frequentemente, os jovens empreendedores debatem-se no sentido de desenvolver redes profissionais apropriadas [1].

Quando questionados acerca do interesse relativamente a alguns tópicos associados ao empreendedorismo, nomeadamente, empreendedorismo interno, empreendedorismo utilizando investigação ou empreendedorismo de negócios, a maioria dos alunos (66%) mostrou um maior interesse na criação de um negócio a partir de uma ideia (empreendedorismo de negócios). A referida amostra revelou estar menos predisposta para empreender com base na investigação (51%) ou dentro da empresa (41%), ou seja, desenvolver uma atividade empreendedora numa organização já estabelecida (empreendedorismo interno).

No seu primeiro contacto com o mercado de trabalho, os jovens são confrontados com elevadas taxas de desemprego, reflexo da falta de experiência e ineficiência das redes de trabalho que são, frequentemente, importantes para conseguir emprego. Assim, o trabalho por conta própria ou por conta de outrem nem sempre é uma escolha pessoal. As condições sociais como a pobreza, o elevado desemprego e a insatisfação generalizada são exemplos de fatores negativos que podem levar as pessoas a iniciar um negócio para o seu próprio sustento. A fim de compreender as opções e motivações dos alunos quanto ao seu futuro profissional, foram colocadas questões sobre aspetos positivos do trabalho por conta de outrem *versus* trabalho por conta própria, como escolha de carreira. Os resultados, consistentes com a literatura [15], revelaram a maioria dos inquiridos valoriza a estabilidade e segurança profissional e salarial (68%), menor risco (61%), benefícios associados à segurança social (54%) do trabalho por conta de outrem. Grande parte dos alunos aponta a sobrecarga de tarefas inerentes ao trabalho por conta própria (62%) e a falta de uma ideia empreendedora (54%). Os aspetos menos valorizados foram a burocracia (46%); a falta de capital inicial (46%); a severidade e/ou irreversibilidade da decisão (44%); a falta de conhecimento e/ou de familiaridade relativamente ao autoemprego (34%); e, considerar o trabalho por conta de outrem como a opção de carreira mais viável para o futuro (25%).

Quando inquiridos acerca do empreendedorismo como escolha de carreira, a grande maioria dos inquiridos (mais de 3/4) aponta a independência e realização pessoal. Cerca de 2/3 considera o trabalho por conta própria mais interessante e prestigiante, com melhores perspetivas de remuneração e uma opção de carreira profissional perfeitamente normal. Outras razões relacionadas com as condições reais do mercado de trabalho, como o desemprego e a falta de oportunidades de emprego atrativas, foram consideradas por 1/2 dos inquiridos. Estes resultados são consistentes com a literatura [15] quanto ao grau de realização pessoal (59%). Finalmente, ter uma boa ideia de negócio (45%); não exigir a adaptação a um ambiente clássico de trabalho (41%); considerar o empreendedorismo como uma opção de carreira adequada (38%); e, ter amigos/familiares empreendedores (25%), foram as razões com as quais os alunos menos concordaram.

A possibilidade de combinar o trabalho por conta de outrem com o trabalho por conta própria pode reduzir o risco inerente à propriedade da empresa e apresentar uma oportunidade para complementar o rendimento dos indivíduos. Quando confrontados com esta opção, quase 3/4 dos estudantes consideraram a possibilidade de conciliar o trabalho por conta de outrem com o trabalho por conta própria. Para além disso, o número de estudantes que optam por trabalhar a tempo integral é quatro vezes maior do que o número de estudantes que preferem trabalhar por conta de outrem a tempo integral. Contrariamente, num estudo, 48% dos inquiridos desejava trabalhar por conta própria (o que é mais do dobro) e 46% pretendiam vir a trabalhar por conta de outrem [15].

As tradições culturais da sociedade portuguesa conferem autoridade aos pais e, assim, influenciam a pró-atividade dos jovens e limitam o seu apelo à autorrealização. Tais tradições culturais, associadas à atual crise económica, aumentam a dependência dos jovens relativamente aos pais e às instituições. De um modo geral, os estudantes portugueses não têm experiência de trabalho na escolaridade, pelo que não

adquiriram competências empreendedoras através do trabalho. Por outro lado, a sociedade, os pais e os jovens dependem de instituições, como as instituições de ensino, para cuidar da carreira empreendedora jovem, por meio da educação e formação e dos apoios institucionais, como as incubadoras de empresas. Este ponto de vista reflete-se nas respostas dos alunos sobre os incentivos que a instituição de ensino deve oferecer para aumentar a capacidade empreendedora dos alunos. De facto, os inquiridos mostraram ser pouco pró-ativos e muito exigentes quanto ao papel do IPB no fomento do empreendedorismo dos alunos, já que todos os esquemas de incentivo ao empreendedorismo registaram taxas de concordância acima de 65% o que, em alguns casos, é até inconsistente. Efetivamente, não deve ser o IPB a identificar oportunidades de mercado para que os alunos iniciem os seus próprios negócios (75%), conceder aos alunos os recursos financeiros necessários para fazê-lo (71%) ou fornecer projetos de trabalho sobre empreendedorismo (66%).

Por outro lado, os estudantes desconhecem os apoios institucionais, como a incubadora de empresas do IPB, cursos e prémios de empreendedorismo e outros, oferecidos pelo IPB para atrair estudantes para o empreendedorismo. Os inquiridos consideram que a instituição deve facilitar a rede de contactos para os alunos que iniciam um negócio (79%); promover a interação entre alunos empreendedores (79%); e, permitir o uso das suas instalações por empresas geridas por alunos (70%). Para além disso, a instituição deve: contribuir mais ativamente para sensibilizar os estudantes sobre o empreendedorismo como uma possível escolha de carreira (67%); criar cursos de licenciatura ou mestrado (67%); e, organizar conferências, palestras e *workshops* sobre empreendedorismo (70%). Esses incentivos são já, atualmente, oferecidos a estudantes e ex-alunos do IPB. Estes resultados são consistentes com um no qual os alunos valorizavam mais: a organização de conferências e *workshops* sobre empreendedorismo; a realização de encontros entre empreendedores e mentores; a inclusão da unidade curricular de empreendedorismo como opção nas licenciaturas; e, a oferta de cursos intensivos de empreendedorismo [15].

V. Conclusões

Os resultados desta investigação evidenciaram algumas deficiências ao nível das competências necessárias para os alunos se tornarem empreendedores, nomeadamente, ao nível das técnicas necessárias para efetuar estudos de mercado; na criação de um plano e conceito de negócio; e, na forma de o financiar. O estudo demonstra a generalizada desigualdade de género na sociedade portuguesa e, em particular, a disparidade de género prevalecente na área empresarial. Foi revelado grande otimismo por parte dos alunos no que diz respeito à taxa de sobrevivência das *startups*. Apesar disso, as atitudes e comportamentos dos estudantes não favorecem o empreendedorismo. De facto, os alunos não têm o hábito de ler livros/artigos sobre empreendedorismo e inovação; não participam em eventos sobre empreendedorismo e/ou inovação; e, não trabalharam por conta própria na adolescência. Efetivamente, os alunos apresentam fraca pró-atividade e não têm conhecimento dos estímulos que a instituição lhes oferece para aumentar a sua capacidade empreendedora.

Apesar do otimismo demonstrado e do interesse manifestado por alguns alunos em criar a sua empresa, deparam-se com um primeiro obstáculo que criam a si próprios – a inércia. Efetivamente, falta-lhes a pró-atividade característica dos empreendedores. Este facto ficou bem patente quando revindicam da instituição estímulos que devem ser seus, nomeadamente, dotar os alunos dos meios financeiros necessários para criar um novo negócio, fornecer ideias aos alunos para criar os seus negócios ou disponibilizar projetos de trabalho em empreendedorismo. No entanto, a instituição pode responder a algumas reivindicações, designadamente, introduzir a unidade curricular de empreendedorismo nos planos curriculares das licenciaturas e mestrados das diversas unidades orgânicas que fazem parte do IPB ou, de forma mais ambiciosa, disponibilizar licenciaturas ou mestrados em empreendedorismo; organizar conferências, palestras e *workshops* sobre empreendedorismo, contribuindo assim, de forma mais ativa, para consciencializar os alunos sobre o empreendedorismo como uma possível opção de carreira; e, finalmente, aproximar os alunos das redes de contacto necessárias para se iniciar um negócio.

Agradecimentos

Este trabalho foi financiado por: Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, na sua componente FEDER, através do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) [Projeto nº 006971 (UID/SOC/04011); Referência do Financiamento: POCI-01-0145-FEDER-006971]; e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2013.

Referências bibliográficas

[1] T. Schøtt, P. Kew & M. Cheraghi "Future Potential A GEM perspective on youth entrepreneurship 2015*"*. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2015.

[2] C. Marinha, L. Silva, M. Carreto, P. Terrível & T. Costa "Empreendedorismo Jovem – Um Olhar sobre Portugal". Coimbra: Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal, 2014.

[3] A. Hoffmann, L. Larsen, P. Nellemann & N. Michelsen "Quality Assessment of Entrepreneurship Indicators", FORA Report vol. 14. Copenhagen, Ministry of Economics and Business Affairs'Division for Economic and Business Research, 2005.

[4] D. Redford, P. Osswald, M. Negrão & L. Veríssimo. (2013). "Uma escola de futuro: empreendedorismo e capacitação dos jovens". Programa Escolhas. Porto: Universidade Católica Portuguesa, 2013.

[5] S. Sarkar "Empreendedorismo e Inovação". Lisboa: Escolar Editora, 2007.

[6] INE "Demografias das Empresas 2004-2007*"*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, 2009.

[7] Global Enterpreneurship Monitor *"*GEM Portugal 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal". Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa e Sociedade Portuguesa de Inovação, 2013.

[8] D. Kelley, S. Singer & M. Herrington "Global Entrepreneurship Monitor 2015/16 Global Report". London: Global Entrepreneurship Research Association Organização Internacional do Trabalho, 2015a.

[9] OIT "Enfrentar a crise do emprego em Portugal". Lisboa: Organização Internacional do Trabalho, 2013.

[10] INE "Inquérito ao Emprego - Estimativas Anuais da População Residente". Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, 2015.

[11] Global Enterpreneurship Monitor "GEM PORTUGAL 2012 - Estudo sobre o Empreendedorismo". Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa e Sociedade Portuguesa de Inovação, 2012.

[12] Amway Europe "Global Entrepreneurship Report 2013 – Encouraging Entrepreneurs – Eliminating the Fear of Failure". Technische Universität München, GfK Nuremberg, 2014.

[13] P. Palma & R. Silva, R. "Proatividade e Espírito Empreendedor". *In* Palma, P., Lopes, M. & Bancaleiro, J., *Psicologia para Não Psicólogos: A Gestão à Luz da Psicologia*. Lisboa: Editora RH, 2014, pp. 179-198.

[14] D. Kelley, C. Brush, P. Greene, M. Herrington, A. Ali & P. Kew "Special Report Women's Entrepreneurship 2015". London: Global Entrepreneurship Research Association, 2015b.

[15] M. Silva, M. Gonçalves & J. Figueira "Perfil do estudante empreendedor". Coimbra: Universidade de Coimbra, 2014.

[16] Dun & Bradstreet "O empreendedorismo em Portugal 2007/2014". Informa D&B, 2015, pp. 1-4.

.

Universidades Emprendedoras e Innovadoras: una propuesta de caracterización

Fernández Fernández, Loreto*
PhD. Associate professor
loreto.fernandez @usc.es

Fernández López, Sara*
PhD. Associate professor
sara.fernandez.lopez@usc.es

Rey-Ares, Lucía*
PhD. Student
lucia.rey.ares@usc.es

Zapata Huamaní, Guillermo Andrés*
PhD. Student
guillermo.zapata@usc.es

Bobillo Varela, María
Consultant in NTBFs creation
m.bobillovarela@gmail.com

**Department of Finance and Accounting,*
Universidade de Santiago de Compostela
Spain

Abstract— Desde la década de los noventa del pasado siglo, las Instituciones de Educación Superior (IES) han mostrado una tendencia imparable hacia la priorización de las actividades relacionadas con la "tercera misión", con el fin de contribuir económica y socialmente al desarrollo del entorno. Dicha tendencia ha afectado tanto a aquellas instituciones que tradicionalmente figuraban como pioneras en innovación y emprendimiento en los rankings mundiales, como a otras más modestas que, dentro de los condicionantes que las rodean, han puesto en marcha iniciativas de gran impacto en el entorno en el que desenvuelven su actividad. Todas ellas pueden ser consideradas IES emprendedoras e innovadoras (IESEI). El objetivo de este trabajo es caracterizar dichas entidaes, partiendo de algunas metodologías desarrolladas en los últimos años, y presentar una propuesta de modelo propio.

Keywords- *Instituciones de Educación Superior, Universidad emprendedora; evaluación dimension emprendedora*

I. INTRODUCCION

A lo largo de la historia la Universidad ha cambiado sustancialmente no sólo los rasgos estructurales que la definen como Institución de Educación Superior (en adelante, IES), sino también su propia finalidad. La estructura disciplinaria y especializada que tradicionalmente tenía la universidad y que dio lugar a la institucionalización de la función investigadora -fruto de la primera revolución académica-, cede el paso a modalidades organizativas mucho más flexibles y centradas en el grupo de investigación, que tiene un carácter multidisciplinar y, según los objetivos perseguidos, un horizonte temporal definido. En los años noventa se consolida una nueva dinámica de la ciencia y la investigación a la que Gibbons et al. (1994) denominaron Modo 2 que, frente al modelo tradicional de producción del conocimiento científico (modo 1), está caracterizado por el contexto de la aplicación, es decir, el conocimiento se produce atendiendo a las necesidades explícitas de algún agente externo, bien sea la industria, el gobierno o la sociedad en general, para quienes ha de ser útil.

Desde entonces, las IES pasan a desempeñar un papel mucho más activo en la difusión del conocimiento al verse obligadas a vincularse de una forma estrecha con su entorno socioeconómico. Esta transformación, que Etzkowitz (1990) equipara a una *segunda revolución académica*, desemboca en la adopción por parte de la universidad de una "tercera misión", que abarca todas aquellas actividades relacionadas con la generación, uso, aplicación y explotación, fuera del ámbito académico, del conocimiento y de otras capacidades de las que disponen las universidades (Molas-Gallart et al., 2002). Las Universidades se centran en extender su impacto socioeconómico (Branscomb et al., 1999), y se acentúa su actividad en la transmisión y transferencia del conocimiento y en el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento.

El cumplimiento de esta misión ha llevado a la universidad a convertirse en un actor decisivo en los procesos de desarrollo económico y social, a través de una vinculación mucho más estrecha con los diferentes agentes de su entorno. Carayannis y Campbel (2009) evidencian que en muchos países hancomenzado a integrarse los diferentes actores sociales en los procesos de competitividad y muestran que la introducción efectiva de los actores sociales "no solo genera formas más democráticas de acceso al conocimiento, sino que también dinamiza exponencialmente los procesos de innovación y, sobre todo, da origen a nuevas relaciones de producción de conocimiento a las que ellos denominan *modo 3*" (Acosta y Carrero, 2013, p.77).

El *modo 3* de producción del conocimiento opera también en un contexto de aplicación, pero ya la demanda no procede únicamente del Estado o de las empresas (que junto con la universidad configuraban la triple hélice propuesta por Etzkowitz y Leydesdorff, (2000), sino que se incluyen las demandas de dos nuevas "hélices" (*quíntuple hélix*): los actores sociales (medios de comunicación, cultura y sociedad civil) y el entorno natural de la sociedad. Así, en el *modo 3* los contextos de aplicación de la actividad investigadora no son exclusivamente necesidades productivas, sino que se trata de dar respuesta a los problemas de la humanidad y de las propias

comunidades a las que aquejan los problemas sociales (Carayannis et al, 2012).

En este nuevo contexto, la transferencia de conocimiento o la incubación de empresas dejan de ser casuales y se convierten en actividades organizacionales permanentes, que se dan en todos los estamentos universitarios. "La vinculación efectiva de la universidad con el entorno socioeconómico, empresas incluidas, genera un círculo virtuoso, donde las empresas se ven favorecidas por una mayor competitividad y las universidades perciben los beneficios de integrarse en la sociedad mediante un nuevo contrato social, el cual, a diferencia del anterior, demanda un mayor direccionamiento de las actividades de investigación hacia las necesidades sociales" (Castro y Vega, 2009, p.73).

Este enfoque no ha estado exento de críticas como el que supone una amenaza para la autonomía universitaria, que la investigación solo esté dirigida hacia actividades con potencial uso económico en detrimento del desarrollo abierto de la ciencia, o que la enseñanza se vea afectada por un énfasis excesivo en el desarrollo de habilidades específicas a corto plazo y orientadas a las necesidades puntuales de algún agente económico en particular.

A pesar de ello, llegamos al nuevo milenio con una universidad renovada, cuya función está representada por la contribución directa al crecimiento económico, involucrado en diversas relaciones con organizaciones públicas y privadas, que permiten la interacción, colaboración y cooperación, y convertida en motor del desarrollo económico y social del contexto donde se desenvuelve (Christman et al., 1995; Etzkowitz y Klofsten, 2005).

En este sentido la mayor parte de los rankings que identifican a una IES como "emprendedora e innovadora", y las clasifican por este perfil, se han centrado en indicadores universalmente reconocidos como: publicaciones (según índice de impacto de las mismas y número de citaciones), patentes registradas y número de empresas creadas como vehículo para explotar los resultados de la investigación, entre otros.

Sin embargo, existe un número creciente de universidades que apuestan por desarrollar su perfil emprendedor e innovador poniendo en marcha iniciativas con el fin primordial de generar impacto en el tejido productivo, los territorios en los que se asientan y la sociedad en su conjunto, al tiempo que ayudan a generar una cultura emprendedora entre los miembros de su comunidad universitaria. Se trata de verdaderas IES emprendedoras e innovadoras (a las que en adelante nos referiremos como IESEI) a pesar de no figurar en los rankings tradicionales que principalmente miden aspectos cuantificables del rendimiento de la institución, puesto que su perfil emprendedor e innovador está determinado por su actuación, como institución educativa, investigadora y agente de cambio en su entorno social y económico, más o menos inmediato. Universidades que incorporan la innovación y el emprendimiento como dimensión transversal a todas sus acciones/funciones, buscando transmitir a los miembros de la comunidad universitaria una personalidad con vocación de mudanza, para convertirles en verdaderos agentes de cambio social, con impacto real en el desarrollo de su comunidad.

El objetivo de este trabajo es precisamente caracterizar dichas IESEI, partiendo de algunas metodologías desarrolladas en los últimos años que han incorporado indicadores también cualitativos, y presentar una propuesta de modelo propio, teniendo en cuenta las características y condicionantes del presente trabajo.

Tras esta introducción, en el apartado siguiente se destacan los principales cambios en el entorno que han motivado la orientación de las universidades hacia ese nuevo "paradigma" institucional. Para ello, por un lado, se revisan los principales estudios que tratan de definir y caracterizar una IESEI y, por otro, algunas metodologías surgidas en los últimos años para medir la dimensión emprendedora de una IES. En un tercer epígrafe se comparan dichos modelos resaltando las similitudes y diferencias de las propuestas. A partir de este análisis, en el cuarto apartado realizaremos una nueva propuesta para identificar a las IES con un mayor grado de orientación hacia el emprendimiento y la innovación. Por último, se establecen algunas de las conclusiones obtenidas a partir del análisis realizado.

II. EL PERFIL EMPRENDEDOR E INNOVADOR DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: CARACTERIZACIÓN Y MEDICIÓN

Yusof y Kishore (2010) identifican tres líneas principales en la literatura (trabajos publicados entre 1989 y 2006) sobre emprendimiento a nivel universitario: Universidad Emprendedora, Emprendimiento Académico y Transferencia de Tecnología Universitaria, siendo esta última por la que muestran mayor interés la mayoría de los autores. Evidentemente, existen también numerosos estudios centrados en las relaciones entre estas categorías de investigación.

Los trabajos centrados en la primera de las categorías mencionadas son los que se refieren a nuestro ámbito de interés, las IESEI, y se han centrado fundamentalmente en cuestiones tales como la política institucional y de educación superior (Gibb y Hannon, 2006), los modelos de innovación, las políticas nacionales y el desarrollo socio-económico.

Tal y como indican Rodríguez et al. (2005), en dicha literatura se ofrecen definiciones generales de las características de una IES y, a medida que el término se ha ido extendiendo y los responsables políticos y universitarios han confiado en las IES como fuente de innovación y emprendimiento, han surgido diversos intentos de "medir" de un modo más técnico la actividad emprendedora de las IESEI.

En este apartado haremos un breve repaso a los principales estudios que tratan de definir y caracterizar una IESEI, y algunas metodologías surgidas en los últimos años para medir el valor y potencial emprendedor e innovador de una IES entendido, tal y como fue descrito en la introducción, como aquella dimensión transversal que convierte a la entidad educativa en un agente de cambio fundamental del entorno en el que actúa.

2.1. Definición y caracterización de la IESEI

Para definir una IESEI hay que resaltar que estamos refiriéndonos a un concepto global y amplio que abarca a toda la institución y, por tanto, no se trata del concepto más restringido que se refiere únicamente a la función de transferencia de tecnología (comercializar la propiedad intelectual, crear

empresas o hacer negocios que aumenten los ingresos externos). La dimensión emprendedora e innovadora de una IESEI abarca el entorno institucional, a todos los miembros de la comunidad universitaria (personal docente, investigador y de administración y servicios, así como estudiantes y egresados/as) y su impacto social. Por eso, de las múltiples definiciones ofrecidas en la literatura, y tras lo referido en la introducción, utilizaremos aquella que se refiere a la Universidad como motor del desarrollo económico y social del contexto donde se desenvuelve (Christman et al., 1995; Etzkowitz y Klofsten, 2005).

Partiendo de esta idea, varios autores han analizado los elementos que caracterizan a una IES como emprendedora. Clark (1998) prácticamente acuña el término "universidad emprendedora", con la publicación de su obra Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation, en la que identifica cinco aspectos que considera claves para el éxito de las actividades de emprendimiento en cualquier IES, y que son revisados por este mismo autor en un trabajo posterior (Clark, 2004). Estos elementos definitorios se concretan en:

1. Autosuficiencia financiera
2. Núcleo directivo fuerte y alineado
3. Estructura organizacional flexible
4. Espíritu emprendedor en el corazón de todos los departamentos
5. Cultura emprendedora en toda la organización

El primer elemento caracterizador de una universidad emprendedora, la autosuficiencia financiera, hace referencia a la importancia de que dicha universidad cuente con diversas fuentes de ingresos, provenientes de entes públicos, organizaciones privadas (empresas, fundaciones filantrópicas o asociaciones profesionales) o bien generados por la propia universidad (como ocurre con la recaudación de fondos de antiguos/as alumnos/as, los contratos de investigación o los beneficios de patentes, entre otros). El segundo elemento se relaciona con la existencia de un núcleo directivo fortalecido y alineado, a todos los niveles, desde los órganos centrales de gobierno de la universidad, hasta las principales facultades, departamentos e institutos de referencia. En particular, Clark (2004) destaca en este ámbito que han de conjugarse y compensar los intereses, muchas veces en conflicto, entre los diferentes niveles; y que el equipo directivo debe contar con una capacidad suficiente para responder a las oportunidades del entorno de forma rápida y flexible.

El tercer elemento caracterizador parte de la premisa de que debe existir una estructura organizacional flexible, capaz de responder a las diferentes demandas de la sociedad. Clark (2004) hace así referencia a la presencia creciente de unidades periféricas no tradicionales, que toman la forma de centros de investigación interdisciplinarios y están centrados en una gran variedad de problemas sociales. Del mismo modo, señala que la periferia debe también contar con unidades de extensión educativa, tales como educación continua, educación a distancia o desarrollo profesional. El cuarto elemento reconoce que las universidades fuertes se construyen sobre departamentos fuertes; y particularmente, las universidades emprendedoras se basan en departamentos emprendedores -espacios dinámicos que resultan atractivos al profesorado, al alumnado y a quienes proveen recursos-. Finalmente, el quinto y último elemento identificado por Clark (2004) hace referencia a la necesidad de implantar una cultura emprendedora en toda la organización.

En la misma línea de Clark, en la literatura se encuentran muchos otros trabajos que presentan modelos conceptuales de universidades emprendedoras (Etzkowitz et al., 2000; Etzkowitz, 2004; Kirby, 2006; Rothaermel et al., 2007; Sporn, 2001). La

Tabla **1** recoge los elementos definitorios de algunos de los más reconocidos.

Etzkowitz et al. (2000) señalaron, como se recoge en Yusof y Jain (2010), que las actividades emprendedoras son llevadas a cabo por las universidades con el objetivo de mejorar el desempeño económico regional y nacional, así como para mejorar el desempeño económico de la propia universidad y de su personal. Los rasgos definitorios de las universidades emprendedoras serían: transformación interna; impacto más allá del ámbito institucional; procesos de interfaz o conexión; y efectos recursivos. Etzkowitz (2004) propuso, cuatro años después, un modelo institucional desarrollado en base a cinco elementos interrelacionados que identificó tras la investigación del emprendimiento académico en Estados Unidos, América Latina y Europa. Estos elementos interrelacionados propuestos por Etzkowitz (2004) son los que siguen: capitalización del conocimiento; interdependencia de la universidad con la industria y el gobierno; independencia con otras esferas institucionales; formas organizativas híbridas; y renovación institucional.

Con anterioridad a Etzkowitz (2004), Sporn (2001) desarrolló un modelo para el estudio de la corriente emprendedora en la educación superior, conectando la estructura universitaria y las fuerzas ambientales con la gestión, la gobernanza y el liderazgo (Yusof y Jain, 2010). En base a ello, tres son los elementos diferenciadores de una universidad emprendedora propuestos por Sporn (2001): misión, objetivos, estructura, gestión, gobernanza, liderazgo y cultura; moderación por el entorno; y redes, conglomerados y alianzas estratégicas.

Por su parte, Kirby (2006) propuso un modelo de universidad emprendedora basándose en diferentes acciones estratégicas, a saber: respaldo; incorporación; implementación; comunicación; fomento y apoyo; reconocimiento y recompensa; organización; y promoción. Solo un año después, Rothaermel et al. (2007) enfatizaron los elementos de naturaleza interna y externa que podrían inhibir o potenciar la actividad emprendedora de las universidades, como se recoge en la

Tabla **1**.

De forma análoga, Ropke (1998) señala que una IES podrá ser considerada emprendedora cuando secuencialmente haya dado los siguientes pasos: 1. La IES se convierte a sí misma en emprendedora; 2. Los miembros de la IES (profesores, estudiantes y personal de administración y servicios) se transforman en cierta medida en emprendedores; y 3. La interacción de la IES con el entorno que la rodea, especialmente el regional, se desarrolla según patrones emprendedores.

Por último, uno de los principales exponentes académicos en el ámbito del emprendimiento universitario, el profesor Alan

Gibb, elabora una propuesta (descrita en Gibb et al., 2012) que se ha convertido en parte fundamental en la preparación y desarrollo del programa Entrepreneurial University Leaders lanzado en 2010 por Oxford University's Saïd Business School con el objetivo de capacitar al personal de la universidad –PDI y PAS- en materia de emprendimiento e innovación. Dado que está propuesta ha tenido dicha aplicación práctica, reservamos su descripción en mayor profundidad para el apartado siguiente.

Las definiciones antes señaladas, consideradas pioneras, comparten características comunes, y en todo caso, insisten en la necesidad de un cambio en la cultura universitaria. Ahora bien, un problema es su carácter genérico, que dificulta la "medición" del grado de "emprendimiento" de una IES. Por ello, a medida que la necesidad económica y política de IES emprendedoras se ha ido haciendo patente, han surgido diversos intentos de capturar o medir el grado de emprendimiento de una IES. Estos modelos han definido las dimensiones de una IESEI que, en gran medida coinciden con las de los estudios descritos, y adicionalmente han añadido indicadores, en su mayoría cuantitativos, aunque también cualitativos, a cada dimensión.

2.2. Modelos que identifican el valor y potencial emprendedor e innovador de una IESEI

A continuación, se describen cinco de los principales modelos de medición y análisis de la dimensión emprendedora e innovadora de una IES. De las diversas metodologías identificadas, hemos seleccionado estas cinco por distintas razones, principalmente la relevancia de las instituciones que los lideran, la diversidad en el alcance geográfico de los mismos, el carácter reciente de su publicación y la inclusión de indicadores cualitativos y cuantitativos.

2.2.1. Creating university-based entrepreneurial ecosystems evidence from emerging world leaders

Graham (2014) presenta un análisis de benchmarking a través del cual, por un lado, se identifican los ecosistemas emprendedores universitarios más reconocidos del mundo que operan fuera de centros tecnológicos de prestigio y, por otro, se analiza específicamente un pequeño grupo de universidades (Emerging Leaders Group), para entender el contexto dentro del cual estas han desarrollado su capacidad de emprendimiento e innovación (E&I profile). Este estudio cuenta con varias fuentes de información:

- Encuestas realizadas a trescientos expertos con el objetivo de establecer las métricas apropiadas para evaluar el impacto de las IES en sus ecosistemas.
- Visitas de estudio realizadas durante dos años –entrevistas con responsables de gobierno, profesores, estudiantes, organismos de apoyo al emprendimiento, etc.-.
- Información pública disponible en las webs oficiales de las IES analizadas, así como en diversos trabajos de dominio público.

Las dimensiones propuestas en este estudio son las siguientes:

1. Liderazgo y políticas institucionales
2. Cultura emprendedora e innovadora
3. Actividades de emprendimiento e innovación lideradas por la IES
4. Actividades de emprendimiento e innovación lideradas por los estudiantes
5. Relación y apoyo brindado por la comunidad externa a nivel regional, nacional e internacional

2.2.2. HEInnovate

HEInnovate (European Commission, 2011) es una herramienta de autoevaluación online cuyo objetivo es proporcionar a las IES asesoramiento, ideas e inspiración para una gestión eficaz de los cambios institucionales y culturales. Esta permite a cada institución, facultad, departamento o sector llevar a cabo, a través de la web, su propia autoevaluación independiente, mediante una serie de declaraciones sobre ámbitos clave para la realización y el desarrollo de una IESEI.

Según HEInnovate, una IESEI se caracteriza por:

- Capacitar a los estudiantes y al personal para demostrar al sector empresarial una enseñanza, investigación y una tercera misión basada en la innovación y la creatividad.
- Dirigir sus actividades hacia la mejora del aprendizaje, la producción de conocimiento y el intercambio en un entorno social altamente complejo y cambiante.
- Dedicarse a la creación de valor público a través de procesos de participación abierta.

Las dimensiones propuestas en esta herramienta son las siguientes:

1. Liderazgo y Gobernanza
2. Capacidad Organizacional: Financiación, Personas e Incentivos
3. Docencia y Aprendizaje Emprendedor
4. Preparación y Apoyo a emprendedores
5. Intercambio de Conocimiento y Colaboración
6. Internacionalización
7. Medición de Impacto

2.2.3. ACEEU

La Accreditation Council for Entrepreneurial & Engaged Universities (ACEUU, 2016) es una organización creada por varios expertos procedentes de diversos organismos europeos con el objetivo de acreditar a todas aquellas IES que deseen someterse a este proceso. La acreditación es facilitada por la ACEEU en un plazo aproximado de diez meses desde la solicitud de la IES de ser sometida a este proceso hasta la concesión de la acreditación.

Cabe destacar que, previa acreditación, la IES ha de demostrar:

- Elevado y atemporal grado de compromiso con el emprendimiento que garantice que, una vez concedida la acreditación, este va a continuar.
- Autonomía razonable a la hora de desarrollar e implementar políticas, estrategias y acciones relacionadas con el emprendimiento.
- Estabilidad institucional.

La herramienta que presenta esta organización analiza las siguientes cinco dimensiones:

1. Orientación y Estrategia
2. Capital Humano y Capacidad Organizacional

3. Cultura Emprendedora y alineamiento con el resto de la organización
4. Las tres misiones: Educación, Investigación y Transferencia
5. Innovación e Impacto

2.2.4. Leading the Entrepreneurial University.

Como ya mencionamos anteriormente la propuesta de Gibb et al. (2012) ha sido aplicada para diseñar el programa Entrepreneurial University Leaders de Oxford University's Saïd Business School cuyo objetivo es capacitar al personal universitario en materia de emprendimiento e innovación. Las dimensiones que este modelo propone son las siguientes (ver Figura 1):

1. Misión, Gobierno y Estrategia
2. Relaciones con grupos de interés locales y nacionales
3. Educación Emprendedora
4. Intercambio de conocimiento y apoyo a su transferencia
5. Internacionalización

2.2.5. Índice de Universidades Empreendedoras

Este índice ha sido desarrollado recientemente por una agrupación de entidades brasileñas (Brasil Júnior, AIESEC, Rede CsF, Enactus y Brasa, 2016) con el apoyo del Ministerio de Educación de Brasil, teniendo como objetivo principal la definición de criterios uniformes para evaluar el carácter emprendedor de las IES de Brasil.

Este grupo de entidades establece que una Universidad Emprendedora es aquella que actúa en un ecosistema favorable donde sus prácticas innovadoras contribuyen al desarrollo de la sociedad.

El modelo presenta las siguientes dimensiones:

1. Cultura Emprendedora
2. Extensión
3. Innovación
4. Infraestructuras
5. Internacionalización
6. Capital Financiero

III. ANÁLISIS COMPARADO DE LOS MODELOS DE MEDICIÓN DE UNA IESEI

Como se muestra en la Tabla 2, los intentos por medir las dimensiones emprendedora e innovadora de las IES de un modo más sistemático son relativamente recientes, desde 2009 en adelante.

La mayoría establece entre cinco y siete dimensiones que pretenden capturar el perfil emprendedor e innovador de las IES desde una perspectiva mayoritariamente cualitativa, esto es, a través de indicadores que van más allá de los utilizados para medir la transferencia de resultados de investigación (producción científica, creación de spin-offs y patentes, entre otras). Probablemente, este enfoque resulte más difícil de abordar, por la complejidad de sistematizar indicadores cualitativos, pero puede resultar más acertado a la hora de calificar una IES como "agente de cambio económico y social" en el ecosistema donde desarrolla su actividad. Además, los indicadores cuantitativos siguen utilizándose de forma complementaria para caracterizar una EISEI.

Es evidente el interés no solo académico, sino también político y empresarial por medir el carácter emprendedor e innovador de las IES. En ese sentido, observamos cómo instituciones educativas (MIT y la Universidad de Oxford), organismos multinacionales (Comisión Europa), asociaciones de estudiantes y de empresarios (Brasil Júnior, AIESEC y Rede CsF) e instituciones privadas (ACEEU y Brasa) lideran iniciativas a favor de esta temática, lo cual pone de manifiesto el interés de la sociedad por la materia.

Una de las dificultades para caracterizar una IESEI radica en encontrar las fuentes de información adecuadas. Dada que la información suele estar dispersa por distintos colectivos, su recopilación supone implicar a numerosos miembros de la comunidad universitaria en el proceso de evaluación, desde el gobierno hasta los estudiantes.

Por su parte, en la Tabla 3 se muestra un análisis comparado de las dimensiones de una IESEI. Se ha buscado la correspondencia, a grandes rasgos, de dichas dimensiones a través de los distintos modelos, así como su encaje a las cuatro dimensiones que presentaremos en nuestra propuesta en el siguiente epígrafe. Aunque no siempre se dé una equivalencia exacta, la Tabla 3 muestra un "mapa" bastante claro de los aspectos que estarían considerando los distintos modelos.

Así, se observa una apuesta prácticamente unánime por el liderazgo del gobierno universitario en materia de emprendimiento e innovación, lo que nos lleva a afirmar que sin una apuesta institucional firme y clara difícilmente podrá darse una IESEI.

Además, todos los modelos y herramientas han definido como una de sus dimensiones la cultura o la educación emprendedora. A dicho aspecto le suelen dar gran importancia, hasta el punto de abarcar más de una dimensión en los modelos planteados por Graham (2014), HEInnovate y ACEEU.

Asimismo, en la mayoría de los modelos, con la excepción del planteado por el MIT, siguen ocupando un lugar importante las dimensiones relacionadas con la transferencia de resultados de investigación entendida desde el punto de vista tradicional (I+D, innovación, y emprendimiento). La novedad de los modelos analizados, frente a las definiciones iniciales de IESEI radica en la importancia que se le da a la medición del impacto en la sociedad de este tipo de actividades, mencionándolo explícitamente los modelos elaborados por HEInnovate y ACEEU.

Por último, la práctica totalidad de las herramientas y modelos han definido la Internacionalización como una dimensión clara en sus propuestas. Solo en la propuesta de Graham (2014) y Gibb et al. (2012) se diferencian, además, las relaciones con el entorno más próximos (local, regional y nacional).

IV. PROPUESTA DE MODELO DE MEDICIÓN DE UNA IESEI

Basándonos en la literatura revisada, en este epígrafe detallamos el modelo de medición de una IESI que presentaremos con más detalle a continuación. Así, dicho

modelo gira en torno a 4 dimensiones. Ahora bien, a diferencia de los anteriores, no entendemos dichas dimensiones cómo lineales (ver Figura 2). En particular, diferenciamos la dimensión (1) Liderazgo institucional y modelo de gobernanza que, de alguna forma, afecta al equipo de gobierno de la IES, pero impregna el funcionamiento de toda la institución. En un segundo nivel separamos las dos misiones que tradicionalmente la literatura le ha atribuido a la Universidad, esto es, formación e investigación, en otras dos dimensiones: (2) Sistemas de enseñanza y aprendizaje y (3) Investigación, modelo de I+D, transferencia de resultados y su impacto. Por último, entendemos que en la dimensión (4) Ecosistemas de innovación y emprendimiento y sus relaciones con grupos de interés, que tradicionalmente la literatura ha identificado como la "tercera misión" de la Universidad, en paralelo a las dos anteriores, más que paralela es una tarea (dimensión) transversal a las anteriores (dimensiones). Dicho de otro modo, una actividad de formación innovadora (dimensión 2) puede requerir la participación de las empresas locales y expertos internacionales (dimensión 4).

A continuación, se describen en detalle cada una de estas dimensiones. Además, en la Tabla 4 se recoge un resumen de los indicadores que se utilizarían para medirlas. En particular, se ha tenido muy en cuenta para su elaboración las posibilidades temporales y de acceso a la información. Si bien presentamos un modelo híbrido entre un modelo cuantitativo y uno cualitativo, precisamente, la tipología cualitativa de los indicadores hace que la recogida de información sea más simple y rápida, obligando a la IES a una reflexión más profunda sobre sus acciones.

Las dimensiones que integrarían el modelo son:

1. *Liderazgo institucional y modelo de gobernanza.* Esta dimensión correspondería con las dimensiones que en los otros modelos hacen referencia a cuestiones de liderazgo, estrategia y políticas institucionales. Su importancia obedece a que, en muchas ocasiones, las IES emprendedoras e innovadoras han sido impulsadas desde un equipo de gobierno comprometido con dicho objetivo. A diferencia de los restantes modelos, en el presente se da importancia no solamente a las políticas globales de la IES sino también al liderazgo particular del gobierno actual. En particular, dentro de esta dimensión destacamos tres ejes:

1.1. Apuesta firme de los órganos de gobierno de la IES a nivel de dotación presupuestaria, imagen corporativa y medición de excelencia, entre otros.
1.2. Estrategia clara sobre prioridades, actividades propuestas y resultados esperados en materia de emprendimiento e innovación incluidas dentro del plan anual de actividades de la institución.
1.3. Flexibilidad y rápida respuesta por parte de la institución a los distintos contratiempos y situaciones que surgen en el día a día de una IES.

2. *Sistemas de Enseñanza y Aprendizaje.* Esta dimensión correspondería con las dimensiones que en los restantes modelos y herramientas hacen referencia a la promoción de actividades de emprendimiento e innovación lideradas tanto por la IES –docencia reglada y otro tipo de formación complementaria- como por los estudiantes, lo que constituye la cultura emprendedora. La importancia de esta dimensión radica en la capacidad que la IES demuestra a la hora de ofrecer un plan educativo emprendedor e innovador. A diferencia de los restantes modelos, en el presente se da importancia no solamente a la formación reglada incluida en los planes docentes sino también a otras actividades propuestas por PDI, PAS y estudiantes de carácter no formal. Así, dentro de esta dimensión se destacan cuatro ejes:

2.1. Oferta de formación en emprendimiento, innovación y actividades afines para PDI y PAS promovidas por la IES y por los propios beneficiarios.
2.2 Oferta de formación en emprendimiento, innovación y actividades afines para estudiantes promovidas por la IES y por los propios beneficiarios.
2.3 Reconocimiento de experiencia previa en emprendimiento e innovación para la contratación y promoción PDI y PAS como parte fundamental en estos procesos.
2.4 Reconocimiento de actividades de emprendimiento e innovación lideradas por estudiantes en su hoja curricular.

3. *Investigación, modelo de I+D, transferencia de resultados y su impacto*. Esta dimensión correspondería con las dimensiones que en los restantes modelos y herramientas recogen las actividades investigadoras y de transferencia. Así, es la dimensión más clásica de todas aquellas que se presentan pues tiene un alto carácter cuantitativo y está basada en una serie de indicadores clásicos globalmente utilizados. La importancia de esta dimensión radica en su carácter cuantitativo, aunque, en raras ocasiones, ha sido ponderado de acuerdo con el tamaño de la institución, lo que ha provocado cierta desigualdad en algunos rankings. A diferencia de los modelos analizados anteriormente, en el presente se da importancia no solamente a la producción científica y la transferencia financiada con fondos públicos sino también a aquella financiada con capital privado dándonos una idea del interés que muestra la industria en la IES. Así, dentro de esta dimensión se destacan tres ejes:

3.1. Calidad y relevancia de la investigación, principalmente aquella financiada por el sector privado.
3.2. Transferencia de resultados de investigación al mercado
3.3. Impacto y sostenibilidad

4. *Ecosistema de innovación y emprendimiento y sus relaciones con otros grupos de interés.* Esta dimensión se correspondería con las dimensiones que en otros modelos hacen referencia a cuestiones relacionadas con la comunidad y apoyo brindados por los grupos de interés. Su importancia obedece a que la IES es parte del ecosistema en el que se desenvuelve y, por tanto, su relación con los restantes agentes del mismo es crucial para su éxito. En particular, dentro de esta dimensión destacamos tres ejes:

4.1. Mecanismos de fomento de la colaboración universidad-empresa como fuente de riqueza para la misma y de desarrollo para el ecosistema donde esta desenvuelve su actividad.
4.2. Captación de financiación con origen en la industria
4.3. Impacto a largo plazo

V. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido caracterizar a las IESEI presentando una propuesta de modelo propio aplicable para la medición de su carácter innovador y emprendedor a partir de indicadores mayoritariamente cualitativos, que puedan ser fácilmente extraídos de la información que presentan en sus webs institucionales.

Dicha propuesta gira en torno a 4 dimensiones que agruparían aquellas recogidas, de un modo menos ordenado, en los modelos existentes. En este sentido, consideramos que nuestro trabajo contribuye de diversas formas a la literatura relacionada con la medición del emprendimiento e innovación de las IES. En primer lugar, realiza una revisión sistemática y comparada de los modelos que identifican el valor y potencial emprendedor e innovador de las IES. Hasta donde sabemos, dicha revisión no existía. En segundo lugar, realiza una propuesta de modelo que integra todas las dimensiones recogidas en los modelos anteriores, pero de un modo más sencillo, vinculado con las misiones de la Universidad. En tercer lugar, propone una estructura "transversal" de las dimensiones de una IESEI, capturando así la complejidad y las interactuaciones que caracterizan el entorno de una IESEI. Los modelos anteriores adoptaban un enfoque lineal o "en paralelo". Por último, los indicadores han sido planteados para que la recogida de información sea más simple y rápida, obligando a la IES a una reflexión más profunda sobre sus acciones.

No obstante, este trabajo no está exento de limitaciones. En particular, la más destacada es la necesidad de validar en la práctica nuestra propuesta de modelo. Por ello, como futura línea de investigación nos planteamos utilizar dicho modelo definido en el análisis de IES ubicadas en distintos entornos, con el fin de comprobar su aplicabilidad y fiablidad a la hora de obtener resultados.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Acosta, W., & Carrero, C. (2013): "Modo 3 de producción de conocimiento: implicaciones para la universidad de hoy", *Revista de la Universidad de La Salle*, N. 61, 67-87.

[2] Accreditation Council for Entrepreneurial & Engaged Universities (2016): recuperado el 4 de abril de 2017, de https://www.aceeu.org/.

[3] Branscomb, L.M., Kodama, F., & Florida, R. (1999): Industrializing Knowledge. University-Industry Linkages in Japan and the United States. Massachusetts: The MIT Press.

[4] Carayannis, E.G., Barth, T.D., & Campbell, D.F.J. (2012): "The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2), 1-12. doi: 10.1186/2192-5372-1-2

[5] Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2009): "'Mode 3' and the 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem", *International Journal of Technology Management*, 46 (3/4), 201-234. doi: 10.1504/IJTM.2009.023374

[6] Castro, E., & Vega, J. (2009): "Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento", *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 4(12), 73-74.

[7] Chrisman, J.J., Hynes, T., & Fraser, S. (1995): "Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary", *Journal Business Venturing*, 10(4), 267-281. doi: 10.1016/0883-9026(95)00015-Z

[8] Clark, B.R. (1998): Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Nueva York: Pergamon.

[9] Clark, B.R. (2004): Delineating the Character of the Entrepreneurial University, Higher Education Policy, 17(4), 355-370. doi: 10.1057/palgrave.hep.8300062

[10] Etzkowitz, H. (1990): "The Second Academic Revolution: The Role of the Research University in Economic Development". En: Cozzens, S., Healey, Rip, A., & Ziman, J. (Eds.): *The Research System in Transition*, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 109-124.

[11] Etzkowitz, H. (2004): "The evolution of the entrepreneurial university", *International Journal Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77. doi: 10.1504/IJTG.2004.004551

[12] Etzkowitz, H., & Klofsten, M. (2005): "The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development", *R&D Management*, 35(3), 243-255. doi: 10.1111/j.1467-9310.2005.00387.x

[13] Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000): "The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, 29(2), 109-123. doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4

[14] Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B.R.C. (2000): "The future of the university and the university of the future: Evolution of the ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, 29(2), 313-330. doi: 10.1016/S0048-7333(99)00069-4

[15] European Commission (2011): recuperado el 4 de abril de 2017, de https://heinnovate.eu/en.

[16] Gibb, A.A., & Hannon, P. (2006): "Towards the entrepreneurial university?", *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4, 73-110.

[17] Gibb, A.A., Haskins, G., & Robertson, I. (2014): "Leading the Entrepreneurial University. Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions". Policy Paper, National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE), University of Oxford. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de www.ncee.org.uk

[18] Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994): *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. Londres: Sage Publications.

[19] Graham, R. (2014): Creating university-based entrepreneurial ecosystems: evidence from emerging world leaders. MIT Skoltech Initiative.

[20] Júnior, AIESEC, Rede CsF, Enactus y Brasa (2016): Índice de Universidades Empreendedoras. Recuperado el 4 de abril de 2017, de https://www.capes.gov.br/

[21] Kirby, D.A. (2006): "Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice", *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603. doi: 10.1007/s10961-006-9061-4

[22] Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A., & Duran, X. (2002): "Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities", Final Report to the Russell Group of Universities, University of Sussex, Birmingham, Abril.

[23] Rodríguez, A., Fernández, S., Rodeiro, D., & Otero, L. (2005): El papel de las universidades en la sociedad del conocimiento: Una propuesta de indicadores. Actas de las XV Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, 263-176.

[24] Röpke, J. (1998): "The entrepreneurial University: innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy" (http://www.wiwi.uni-marburg.de/Lehrstuehle/VWL/WITHEO3/documents/entreuni.pdf)

[25] Rothaermel, F.T., Agung, S.D., & Jiang, L. (2007): "University entrepreneurship: A taxonomy of the literature", *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-791. doi: 10.1093/icc/dtm023

[26] Sporn, B. (2001): "Building adaptive universities: Emerging organizational forms based on experiences of European and US

universities", *Tertiary Education and Management*, 7(2), 121-134. doi: 10.1023/A:1011346201972

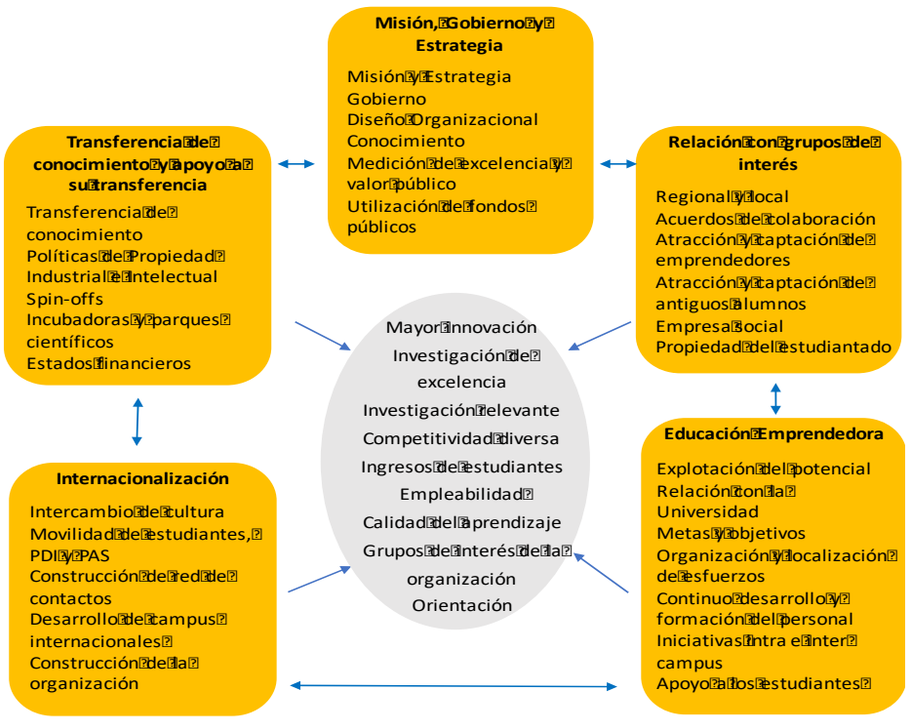
[27] Yusof, M., & Jain, K.K (2010): "Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey", *International Entrepreneurship Management Journal*, 6, 81-96. doi: 10.1007/s11365-007-0072-x

Tabla 1. Elementos definitorios de una universidad emprendedora

Clark (2004)	• Autosuficiencia financiera • Núcleo directivo fuerte y alineado • Estructura organizacional flexible • Espíritu emprendedor • Cultura emprendedora
Etzkowitz *et al.* (2000)	• Transformación interna • Impacto trans-institucional • Procesos de interfaz • Efectos recursivos
Etzkowitz (2004)	• Capitalización del conocimiento • Interdependencia con la industria y el gobierno • Independencia con otras esferas institucionales • Formas organizativas híbridas • Renovación institucional
Kirby (2006)	• Respaldo • Incorporación • Implementación • Comunicación • Fomento y apoyo • Reconocimiento y recompensa • Organización • Promoción
Rothaermel *et al.* (2007)	• Elementos internos: sistema de incentivos, estatus universitario, localización, cultura, agentes intermediarios, política universitaria, experiencia, identidad y rol definidos, características y rol de la facultad, y naturaleza de la tecnología a comercializar • Elementos externos: políticas públicas, industria circundante y condiciones regionales
Sporn (2001)	• Misión, objetivos, estructura, gestión, gobernanza, liderazgo y cultura • Moderación por el entorno • Redes, conglomerados y alianzas estratégicas
Gibb (2012)	• Misión, Gobierno y Estrategia • Relaciones con grupos de interés locales y nacionales • Educación Emprendedora • Intercambio de conocimiento y apoyo a su transferencia • Internacionalización

FUENTE: Elaboración propia a partir de Yusof y Jain (2010)

Figura 1. Áreas clave de una Universidad Emprendedora



FUENTE: Gibb et al. (2012), p. 27

Figura 2. Dimensiones de una IESEI: Propuesta

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 2. Modelos que identifican el valor y potencial emprendedor e innovador de una IES: un resumen

Estudio o herramienta	**Autor/ Organismo**	**Año**	**Ámbito**	**Dimen-siones**	**Indicadores**	**Información**	**Otros**
Creating university-based entrepreneurial ecosystems evidence from emerging world leaders	Graham (2014) / MIT Skoltech Initiative	2014	Mundial	6	Cuantitativos y cualitativos	Encuestas a expertos. Visitas Información pública disponible.	
Heinnovate	European Commission (2011), DG Education and Culture and the OECD LEED forum, and supported by a panel of six independent experts	2011	Europeo	7	Mayoritariam ente cualitativos (escala Likert)	Encuestas a los distintos grupos de la comunidad universitaria (gobierno, PDI, PAS, estudiantes)	Autoevalua-ción
ACEEU	ACEEU (2016)	2016	Mundial	5	Mayoritariam ente cualitativos (descriptivo)		Organismo de evaluación externa
Leading the Entrepreneurial University	Gibb *et al.* (2012) / The National Centre for Entrepreneurship in Education	2009. Revisa-do en 2012	Mundial	5	Mayoritariam ente cualitativos		
Índice de Universidades Empreendedo-ras	Brasil Júnior, AIESEC, Rede CsF, Enactus y Brasa	2016	Nacional (Brasil)	6	Mayoritaria-mente cuantitativos		Índice para elaboración de ranking de universidades
Propuesta	Fernández *et al.* (2017)	2007	Mundial	4+2	Mayoritaria-mente cualitativos	Información disponible en la web	

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 3. Dimensiones de una IESEI: análisis comparativo

Creating university-based entrepreneurial ecosystems (5)	HEInnovate (7)	ACEEU (5)	Leading the Entrepreneurial University. (5)	Índice de Universidades Empreendedoras (6)	**Propuesta (4)**
Liderazgo y Políticas Institucionales	Liderazgo y Gobernanza	Orientación y Estrategia	Misión, Gobierno y Estrategia		Liderazgo institucional y modelo de gobernanza
Cultura Emprendedora	Capacidad Organizacional: financiación, personas e incentivos	Cultura Emprendedora		Cultura Emprendedora	Sistemas de enseñanza y aprendizaje
Actividades de Emprendimiento e Innovación lideradas por la IES	Docencia y Aprendizaje Preparación y apoyo a los emprendedores	Capital humano y Capital organizacional	Educación Emprendedora		
Actividades de Emprendimiento e Innovación lideradas por los estudiantes					
	Intercambio de conocimiento y colaboración	Educación, Investigación y Transferencia	Intercambio de conocimiento y apoyo a su transferencia	Extensión	Investigación, modelo de I+D y transferencia de
	Medición de impacto	Innovación e Impacto		Innovación	

				Infraestructuras	resultados y su Impacto
Relación y apoyo brindado por la comunidad externa a nivel regional, nacional e internacional	Internacionalización		Relaciones con grupos de interés locales y nacionales	Internacionalización	Ecosistemas de innovación y emprendimiento y sus relaciones con grupos de interés
			Internacionaliza-ción	Capital Financiero	

Tabla 4. Dimensiones de una IESEI e indicadores: propuesta

DIMENSIONES / EJES / INDICADORES	**TIPO DE INDICADOR**	**(LOCAL / REGIONAL / PRÓXIMO)**	**INTERNACIONAL**
1.1. Apuesta firme de los órganos de gobierno de la IES			
a) % presupuestos destinados a emprendimiento e innovación	Cuantitativo	Regional	Internacional
b) Creación de un vicerrectorado de emprendimiento e innovación	Cualitativo		
c) Visibilidad de actividades/eventos sobre emprendimiento e innovación en la web institucional	Cualitativo		
d) Plan de medición de impacto y excelencia	Cualitativo		
1.2. Estrategia clara sobre prioridades, actividades propuestas y resultados esperados			
a) Plan de actividades de la IES	Cualitativo		
b) Presentación pública del Plan de actividades de la IES	Cualitativo	Local	
c) % de presidentes y/o C´s presentes en la presentación pública del Plan de actividades	Cuantitativo		
1.3. Flexibilidad y rápida respuesta por parte de la institución			
a) Nº estudiantes que compaginan sus estudios con prácticas en empresas tecnológicas	Cuantitativo	Local	
b) Nº de profesores asociados	Cuantitativo		
c) Plan de incentivos y recompensas a PDI y PAS	Cualitativo	Local	
d) Estructura y diseño de la web institucional *friendly*	Cualitativo		
2.1. Oferta de formación en emprendimiento, innovación y actividades afines para PDI y PAS			
a) Cursos organizados por facultades y departamentos	Cualitativo		
b) Actividades de voluntariado	Cualitativo		
2.2 Oferta de formación en emprendimiento, innovación y actividades afines para estudiantes			
a) Nº horas curriculares dedicadas a emprendimiento e innovación	Cuantitativo		
b) Nº proyectos *interfacultad* llevados a cabo –grado, master, PhD-	Cuantitativo		
2.3. Reconocimiento de experiencia previa en emprendimiento e innovación para la contratación y promoción PDI y PAS			
a) CV del personal contratado en distintas unidades y departamentos	Cualitativo		Internacional
b) Bases de las últimas convocatorias de contratación	Cualitativo		
2.4. Reconocimiento de actividades de emprendimiento e innovación lideradas por estudiantes			
a) Existencia de club de emprendedores: nº de miembros y tipología de actividades.	Cualitativo	Local	
b) Organización de eventos: % asistentes externos a la universidad	Cualitativo	Local	
3.1. Calidad y relevancia de la investigación			
a) Factor de impacto medio	Cuantitativo		Internacional
b) % de producción científica aplicada financiada por organizaciones privadas	Cuantitativo	Próximo	
3.2. Transferencia de resultados de investigación			
a) Nº patentes	Cuantitativo		
b) Nº licencias y acuerdos con empresas del sector privado	Cuantitativo	Próximo	
c) Nº spin-off y start-up creadas	Cuantitativo	Próximo	
3.3. Impacto y sostenibilidad			
a) Nº spin-off y start-up con más de 10 empleados	Cuantitativo		

b) Inversión total captada de inversores externos –nacionales e internacionales-	Cuantitativo	Próximo	Internacional
4.1. Mecanismos de fomento de la colaboración universidad-empresa			
a) Nº graduados trabajando en empresas tecnológicas b) Nº programas e iniciativas en colaboración con la empresa c) Nº start-up, inversores, incubadoras operan dentro del ecosistema y no son propiedad de la universidad	Cuantitativo Cuantitativo Cuantitativo	Próximo Próximo Local	
4.2. Captación de financiación			
a) % presupuestos con origen en la industria	Cuantitativo		
4.3. Impacto			
a) Políticas surgidas a raíz de la universidad y que afectan al ecosistema r b) Empleo total generado por el ecosistema	Cualitativo Cuantitativo		

Academia de Verão

Reduzir a desigualdade

Fernanda Policarpo
Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação, Instituto Politécnico de Portalegre.
Portalegre, Portugal
policarp@estgp.pt

Ricardo Hernandéz Mogóllon
Universidade da Extremadura
Cáceres, Espanha
ricardoh@arrakis.es

Juan Carlos Diaz Casero,
Universidade da Extremadura
Cáceres, Espanha
cdiaz@unex.es

Maria Cruz Sanchéz Escobedo,
Universidade da Extremadura
Cáceres, Espanha
mariescobedo@unex.es

Antonio Fernández Portillo,
Universidade da Extremadura
Cáceres, Espanha
porti98@gmail.com

Abstract—**Considering the need for a greater involvement between Higher Education Institutions (HEIs) and their territory, as well as the growing tendency to decrease their target population, in view of the abandonment and aging of the population, and considering the social responsibility Involves these HEIs, not only for what they teach but also for the public they involve. A project has been developed in which, through the grouping of young people who are institutionalized, who do not have family-based follow-up, and non-institutionalized youth, at the levels of education from the 7th to the 12th year, is the development of knowledge about The training offer, tending to the choice of their possible professional future, the environment that surrounds us and the relationship with others in a context different from the one they are used to. This project also aims to foster the relationship of institutionalized youth with their peers, whether they are institutionalized or not, providing all involved an exchange of knowledge, values and experiences. To empower and facilitate the permanence and the experience of these young people in full in this initiative they will be housed in the residences of HEI.**

Keywords-component; integration; Exchange of knowledge; Higher education institutions; Training offerformatting; style; styling; insert (key words)

I. INTRODUÇÃO

Considerando a necessidade de uma maior envolvência entre as Instituições de Ensino Superior e o seu território, bem como, a tendência crescente de diminuição do seu público-alvo, face ao abandono e ao envelhecimento populacional, desenvolveu-se um projeto tendente a aumentar o conhecimento dos alunos de 7º ano até ao 12º ano acerca da oferta formativa e da sua aplicabilidade à sociedade. Igualmente, pretende-se a integração de alunos dessas faixas etárias, que se encontrem institucionalizados, e, como tal, não tenham acompanhamento de base familiar e oportunidade de desenvolverem estes tipos de conhecimento.

Poderá afirmar-se que o projeto tem como finalidades estimular a aquisição de competências transversais, quer a nível de rigor profissional, quer no âmbito das *soft skills*, salientando-se particularmente as competências de cooperação e colaboração. De facto e segundo Ambrósio (2001, p. 180), o "*pensamento crítico, problemático de criatividade, as competências interdisciplinares, de comunicação*" são, na sociedade atual, tão ou mais importantes do que os saberes profissionais e os saberes científicos.

A Academia de Verão pretende acompanhar estes estudantes no processo de emancipação pessoal ao proporcionar-lhes, numa primeira instância, contacto com o mundo académico e profissional.

É, portanto, legítimo afirmar que a introdução de uma aprendizagem ativa assente numa metodologia learn by doing inculca nos formandos a adoção de uma perspetiva reflexiva no que toca ao seu percurso de vida. Por forma a corroborar a premissa anteriormente defendida, deve atentar-se às influências preconizadas pelos modelos teóricos funcionalistas e académicos no que toca às atribuições do ensino superior. Os primeiros, mais centrados na preparação para a vida profissional, pretendem uma educação mais especializada e mais ligada às necessidades do mundo do trabalho. Paralelamente o modelo académico centrado no conhecimento, como forma de compreensão e valorização da aprendizagem enquanto processo, coloca a tónica no desenvolvimento de capacidades críticas e reflexivas, para ganhar independência relativamente ao fazer e à ação**.** Tendo em consideração estas duas esferas complementares da formação, a Academia de Verão pretende estabelecer coligações entre saberes profissionais específicos e as tão debatidas soft skills.

A Academia foi estruturada de forma a não só apresentar a oferta formativa das diversas unidades orgânicas da IES a jovens (potenciais candidatos ao ensino superior), como também a ter

em vista a inclusão das necessidades desta comunidade aquando da redefinição da sua estratégia operacional.

De forma sintetizada, a Academia assenta sobre um programa de difusão de conhecimentos dinâmico. De seguida enumeram-se as abordagens referentes a essa troca de disseminação de saberes: aprendizagem segundo o princípio 'ver para crer', isto é, consolidação de conhecimentos ao atestar, em contexto real, a aplicabilidade dos saberes teóricos – para tal a Academia propõe visitas a empresas ou fábricas bem como o contacto direto com projetos empreendedores, com o intuito de introduzir os estudantes a vias possíveis de aplicabilidade da formação em sala de aula; aprendizagem learn by doing (aprender fazendo), recorrendo a workshops com vista a levar-se não só os alunos a apreenderem informação, como também dando-lhes a oportunidade de manipularem esses dados por si próprios; aprendizagem por retenção de informação através da exposição de conteúdos – tal procedimento corresponde às sessões formativas ministradas pela Academia.

Por último, deve explicitar-se a metodologia seguida para a estruturação do presente trabalho: procedeu-se à análise da oferta formativa das quatro escolas da IES bem como se conduziu um processo de pesquisa a entidades existentes na envolvente local no sentido de se averiguar quais as respostas já existentes ou sinergias suscetíveis de serem constituídas, por forma a se ir ao encontro das reais necessidades formativas dos jovens.

II. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições de Ensino Superior constituem, inevitavelmente, um espaço de formação académica, profissional, de produção do conhecimento, além de difundirem valores de cidadania. Assim sendo, estas instituições não só podem como devem cumprir uma missão que ultrapassa as metas curriculares assentes em mecanismos de produção, reprodução, divulgação e conservação do conhecimento.

O ensino superior deve ser, portanto, encarado como um *serviço à comunidade atento às necessidades individuais e a uma organização centrada no processo educativo e na aprendizagem de cada pessoa* (Ambrósio, 2001, p. 190).

O aluno deverá ser encarado como o grande objetivo do ensino superior, entendido em termos de aprendizagem e desenvolvimento da pessoa, em detrimento dos saberes, conhecimentos e capacidades que o estudante deverá aprender, tal como decorre das propostas de vários autores (Barnett, Eljamal e Ambrósio).

Contudo é pertinente debater quem são os alunos que deverão ser encarados como o grande objetivo do ensino superior. Numa ótica minimalista dir-se-ia tratarem-se dos candidatos diretamente assinaláveis, isto é, propor-se-ia a conceção de que quem realmente interessa considerar seriam aqueles estudantes cuja intenção de frequentarem uma instituição de ensino superior já se encontrasse confirmada.

Porém o processo de consideração deve estender-se além dos alunos efetivamente membros da comunidade académica. Pode mesmo afirmar-se que o aspeto que importa aqui considerar consiste na aproximação entre as instituições de ensino superior e os estudantes, que embora ainda não sejam alunos dessas mesmas instituições, encontram-se em posição de adquirem tal estatuto num período futuro.

O ensino superior deve ser encarado, pois, como um *serviço à comunidade atento às necessidades individuais e a uma organização centrada no processo educativo e na aprendizagem de cada pessoa* (Ambrósio, 2001, p. 190).

Tavares (2003) enfatiza a importância de se investir no Ensino Superior, pelo facto de ser aí que se educam e formam futuros profissionais, referindo também que se deve fomentar uma cultura de responsabilidade e exigência nos cursos superiores.

É pertinente afirmar que uma das vertentes de responsabilidade social destas instituições passa pela inclusão de todos os estudantes, independentemente de ocuparem um estatuto interno ou externo, por outras palavras, quer se tratem de alunos filiados a elas, quer sejam alunos ainda portadores de uma posição inferior na hierarquia da formação académica.

Deste modo, a aposta na inclusão, promovida pelas Instituições de Ensino Superior, de alunos de ensino básico e secundário, vem responder à necessidade de aproximação entre estas instituições e a comunidade envolvente.

Um outro aspeto a ter em conta consiste na criação de um ambiente de estreita colaboração entre alunos, na valorização de cada um deles enquanto indivíduos portadores de uma história de vida única e na adoção de uma política de igualdade de acesso à informação.

Não obstante a necessidade comprovada de se adotar uma política igualitária, existe, por vezes, a tendência de se descurarem certas camadas sociais; o caso dos jovens institucionalizados é um exemplo claro. Uma vez que estes não beneficiaram previamente de um acompanhamento de base familiar e tendo sido o seu percurso orientado para a autonomização depreende-se que não tenham existido oportunidades de estes desenvolverem conhecimentos relativamente ao modo de funcionamento do ensino superior.

É um facto adquirido que a cooperação por parte das Instituições de Ensino Superior com outras organizações, possibilita e facilita o processo de aprendizagem, sendo uma mais-valia para todos os intervenientes pelo que este mecanismo de cooperação poderá ser utilizado para suprimir qualquer handicap sociocultural que alunos em desvantagem social possam apresentar.

Por isso mesmo e tentando criar um plano de atividades global e elucidativo das diversas alternativas, bem como integrador do conhecimento com outras entidades apresentamos a tabela-resumo das atividades a desenvolver no âmbito da Academia:

Tabela 1. Actividades

Dia 1	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciatura: Gestão	Visita a uma empresa/ fábrica
Tarde		Workshop: Ser empreendedor

Dia 2	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciatura: Administração de publicidade e marketing	Técnicas de expressão e comunicação
Tarde		Workshop: Organização de eventos
Dia 3	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciatura: Design de comunicação	Técnicas de expressão visual
Tarde		Introdução ao Desenho e Serigrafia
Dia 4	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciaturas: Gestão; Design e animação multimédia	Visita a um projeto empreendedor
Tarde		Técnicas de animação
Dia 5	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciatura: Engenharia Informática	Introdução à Programação
Tarde		Inteligência artificial; Realidade Virtual
Dia 6	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciaturas: Turismo	Roteiro turístico como atividade lúdica
Tarde		Animação 2 D; Animação 3 D
Dia 7	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciaturas: Equinicultura; Agronomia	Introdução à equinicultura
Tarde		Ecologia e ambiente; Introdução à produção agrícola
Dia 8	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciaturas: Enfermagem; Higiene Oral	Anatomia e fisiologia humana; atividade de socorrismo
Tarde		Higiene oral escolar e comunitária
Dia 9	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciatura: Jornalismo e Comunicação	Comunicação e retórica; comunicação multimédia e narrativas digitais
Tarde		Novos media, cultura e sociedade
Dia 10	Oferta formativa explorada	Descrição das atividades
Manhã	Licenciatura: Tecnologias de produção de biocombustíveis	Atividade laboratorial: Biotecnologia
Tarde		Sessão de encerramento pelas Tunas lanche ajantarado: churrasco

III. O ENSINO SUSTENTÁVEL

A sustentabilidade está relacionada com formas de olhar para o mundo e com uma prática pessoal e social que leve ao desenvolvimento de indivíduos plenos e realizados, de comunidades baseadas no envolvimento, na cooperação, na tolerância e na equidade, de sistemas sociais e instituições que promovem a participação justa e transparentes, e de práticas ambientais que valorizam a biodiversidade e os processos naturais que suportam a vida (Hill, Griffiths & Judge, 2003).

Na Conferência das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, em 1992, foi destacado o importante papel da educação num tipo de desenvolvimento que respeitasse e cuidasse do ambiente natural. Esta medida ficou explícita no Plano de acão para o Século XXI que resultou dessa Conferência, a designada Agenda 21. Segundo o Capitulo 36 deste documento a educação deveria ser reorientada de forma a estimular valores e atitudes de respeito para com o meio ambiente (UNESCO, 2004). De acordo com o este documento a educação, incluindo a educação formal, a consciência pública e a formação devem ser reconhecidas como um processo pelo qual, os seres humanos e as sociedades podem desenvolver plenamente as suas potencialidades. A educação é também fundamental para conferir uma consciência ambiental e ética, valores e atitudes, técnicas e comportamentos em consonância com o desenvolvimento sustentável para a participação pública efetiva na tomada de decisões. Para ser eficaz, a educação sobre o meio ambiente e o desenvolvimento deve abordar a dinâmica do meio físico/biológico e do socioeconómico, como do fator humano (que pode incluir espiritual). "Esta dinâmica deve ser integrada em todas as disciplinas e empregar métodos formais e informais e meios de comunicação eficazes", (Agenda 21: Programa de Ação para o Desenvolvimento Sustentável, 1992:264).

Em 2002, na Cimeira de Joanesburgo, esta visão foi alargada para incluir a justiça social e a luta contra a pobreza como princípios base de um desenvolvimento sustentável. Essa Cimeira tinha por principal objetivo fortalecer o compromisso político em relação ao desenvolvimento sustentável dai que tenham sido reforçados os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (que haviam sido adotados em 2000 pela comunidade internacional) e o Plano de Ação de Dakar de Educação para Todos (adotado no Fórum Mundial da Educação em Dakar, Senegal, em 2000). Neste último Fórum a comunidade internacional reconheceu que a educação é um direito fundamental e a chave para um desenvolvimento sustentável, para a paz e estabilidade, para o desenvolvimento económico e coesão das nações (UNESCO, 2004). Em dezembro de 2002, durante a 57ª Assembleia-geral das Nações Unidas, foi proclamada a Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável para o período 2005-2014, enfatizando-se a educação como um elemento indispensável para o desenvolvimento sustentável. Nesta Assembleia foi também decidido que a UNESCO seria a agência das Nações Unidas responsável pela promoção e implementação da década.

A educação para o desenvolvimento sustentável apresenta-se aqui baseada essencialmente em valores, com o respeito como um valor central. Respeito pelos outros, incluindo as gerações atuais e futuras, respeito pela diversidade e diferença, respeito pelo ambiente, pelos recursos do planeta que habitamos. A educação permite-nos conhecer melhor nós próprios e os outros bem como as nossas interdependências com o meio ambiental e social e é esta compreensão que nos pode levar a construir uma base durável para a construção do valor respeito. No documento da UNESCO conclui-se que a educação, por si, só

não tem a capacidade de inculcar valores desta natureza, pois se assim fosse o mundo já estaria mais evoluído no que diz respeito a práticas de desenvolvimento sustentável. No entanto, reforça que a educação, não sendo fator único, constitui o motor fundamental das estratégias capazes de promover tais valores.
A educação para o desenvolvimento sustentável projeta-se como uma educação de alta qualidade e centra-se nas seguintes características: (a) interdisciplinar e com perspetiva holística, isto é, a aprendizagem para o desenvolvimento sustentável deve ser transversal a todo o curriculum e não uma disciplina independente; (b) orientada por valores, partilhando os valores e princípios base do desenvolvimento sustentável; (c) promotora do espírito critico e da resolução de problemas, estimulando a autoconfiança necessária para encarar os desafios associados ao desenvolvimento sustentável; (d) multi-metodológica, utilizando a arte, a experimentação, o debate, a representação, entre outras; (e) participativa, na qual os alunos participam nas decisões sobre o que vão aprender e como; (f) relevante ao nível local, analisando questões globais mas essencialmente locais e utilizando a linguagem mais familiar para os alunos (UNESCO, 2000). De acordo com a UNESCO (2004), a educação para o desenvolvimento sustentável destina-se a todas as pessoas da Terra, independentemente do estádio da vida em que se encontrem. No limite, o que se pretende é que adquiram competências base para o desenvolvimento sustentável: reflexão crítica e criativa, comunicação oral e escrita, capacidade de colaboração e cooperação, gestão de conflitos, resolução de problemas e planeamento, utilização das tecnologias de informação adequadas e cidadania prática. A educação para o desenvolvimento sustentável vai, deste modo, mais longe que a educação ambiental, acrescentando a este contexto os fatores socioculturais e sociopolíticos como a equidade, democracia, pobreza e qualidade de vida. Por esta razão a educação para o desenvolvimento sustentável, longe de ser uma disciplina discreta, tem que ser abordada de forma transversal.
Teixeira (2003) sintetiza ainda esta evolução da seguinte forma: os objetivos delineados para uma sustentabilidade ambiental estão definitivamente vinculados à superação de questões interdependentes do desenvolvimento económico, a equidade social ou o analfabetismo, relacionando sustentabilidade económica com justiça social. E conclui: "o engrandecimento da sustentabilidade, afinal, poderá resultar sinónimo de engrandecimento da democracia". Ao nível do Conselho da Europa, a utilização do termo educação para a cidadania parece substituir o que noutros contextos se designa de educação para o desenvolvimento sustentável, pois as competências que devem ser adquiridas são as mesmas e as metodologias de intervenção são também semelhantes (Eurydice, 2005; Dobson, 2004).
A designação "educação para o desenvolvimento de sociedades responsáveis", transmite a ética da responsabilidade e considera, como um dos principais aspetos da crise atual, a rutura entre o homem e a natureza (Bizerril, 2000). Em particular, Lima (2003), refere que o termo desenvolvimento sustentável permite uma pluralidade de leituras que oscilam desde um sentido avançado de desenvolvimento, associado à justiça socioambiental e renovação ética, até uma perspetiva conservadora de crescimento económico ao qual se acrescentou uma variável ecológica. Assim, a interpretação do termo depende dos olhos do observador. Lima (2003) reporta também que a educação para o desenvolvimento sustentável parece ter surgido como consequência da educação ambiental, ou como resultado dos insucessos desta. Argumenta, que a educação ambiental não se mostrou capaz de responder à complexidade da crise contemporânea pelo facto de ter tratado a crise ambiental como uma crise meramente ecológica, de confundir o meio ambiente com natureza, de desprezar as suas dimensões políticas, éticas e culturais, de apresentar uma abordagem fragmentada da crise socioambiental, de aplicar metodologias disciplinares não participativas e de baixa criatividade e ao propor respostas comportamentais e tecnológicas para problemas de grande complexidade.
Ao nível das organizações pretende-se uma gestão responsável, baseada em princípios de ética, conducentes a uma relação transparente com os seus diferentes públicos (clientes, consumidores, fornecedores, acionistas) para o desenvolvimento sustentável do seu negócio e da sociedade, preservando os recursos ambientais e humanos para as gerações futuras e proporcionando diversos benefícios para a sociedade. Antigamente, as ações das organizações eram realizadas através de assistencialismo, filantropia, ou para o mero cumprimento de normas legais. Porém, na atualidade, investem os seus recursos em projetos de interesse a fim de transformar a realidade ambiental, económica e social para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. As estratégias gerais a utilizar a todos os níveis e contextos durante esta década são sete. Os *stakeholders* devem utilizar amplamente essas estratégias, quer nos seus contextos institucionais, quer nas parcerias que estabeleçam: (a) diálogo e construção de visões; (b) consulta pública e estímulo do sentimento de pertença; (c) parcerias e redes de trabalho; (d) desenvolvimento de competências e formação; (e) investigação e inovação; (f) tecnologias de informação e comunicação; (g) monitorização e avaliação (Rodrigues, 2009).
Porter (2003) refere que, cada vez mais, os países e empresas mais competitivos não são os que têm acesso a recursos mais baratos, mas sim aqueles que empregam os métodos e a tecnologia mais avançada na utilização dos recursos. Por outro lado, os países em vias de desenvolvimento que continuem a utilizar métodos com desperdício de recursos e a não aplicar normas de preservação do ambiente, estarão condenados à pobreza.
As Escola Superiores, segundo Clark (2006), debatem-se com inúmeros desafios que envolvem a criação de modelos pedagógicos inovadores, que não só ultrapassem a tradicional transmissão do conhecimento, mas também habilitem o estudante a continuar, ao longo da vida a sua aprendizagem, permanecendo recetivo a mudanças, e a ter oportunidades de atuação em contexto global, a equacionando e a resolver problemas complexos, a ter uma atuação com espírito empreendedor e defendendo os valores sociais.
Daí a necessidade de efetuar uma profunda reforma curricular de modo a viabilizar a empregabilidade dos seus cursos num

contexto de economia globalizada, intensiva em conhecimento e submersa num ambiente de mudança acelerada.

Tornar-se universal assegurar a formação superior à maioria da população ao longo de toda a sua vida. Contribuindo, de modo significativo, para o desenvolvimento regional socialmente responsável. Além dos contributos cultivados ao longo dos séculos, o modelo pedagógico deverá atuar como um empreendimento internacional de prestação de serviços quanto à formação de profissionais, geração de conhecimento e inovação em todos os domínios, em prol do desenvolvimento socialmente responsável.

Entre as respostas das universidades a esses desafios, Spolidoro e Audy (2008), destacam, medidas como a compatibilização internacional de currículos, ilustrado pelo processo de Bolonha promovido pelas universidades europeias, e o desenvolvimento, a partir da década de 1980 e em especial por universidades na Europa, do modelo da universidade empreendedora. Dessa forma, Etzkowitz e Zhou (2006) afirma que as universidades estão, atualmente, a passar pela "segunda revolução", na qual o desenvolvimento social e económico é incorporado como parte da missão da universidade.

Clark (2006), apresenta a universidade empreendedora caracterizando-a em cinco aspetos: 1. Um corpo docente com elevada qualificação, com espírito empreendedor e conhecedor da necessidade da reforma da universidade como pré-requisito à superação dos desafios do novo paradigma. 2. Uma administração central capaz de determinar o caminho e persegui-lo mediante uma política de metas e resultados, fundamentada em diálogo franco e na valorização de ideias e sugestões; 3. Uma cultura empreendedora permeando toda a universidade. 4. Unidades de suporte à mudança e à articulação da universidade com a sociedade, tais como institutos de pesquisa e desenvolvimento, agência de promoção da inovação e de transferência de tecnologia, incubadoras de empresas e parques científicos e tecnológicos; 5. Uma base diversificada de suporte financeiro.

O envolvimento das escolas na procura de caminhos para responder às situações reais, para além de aumentar a qualidade do ensino deverá proporcionar a todos os alunos, sem exceção, uma formação com sentido, para tal é necessária uma maior flexibilização dos meios de formação e dos percursos, bem como a incorporação de uma diversidade de situações em termos curriculares (Leite, 2000).

IV. CONCLUSÃO

É fundamental que a integração dos alunos do ensino básico e secundário seja feita cada vez mais cedo nas instituições de ensino superior como forma de facilitar e orientar as suas capacidades efetivas e os seus futuros percursos profissionais. Como forma de potenciar a eliminação de debilidades educacionais e a falta de integração social por parte dos alunos que estão institucionalizados, esta dinâmica permitirá reduzir esta problemática social, bem como permitir um tratamento igual em oportunidades e conhecimento.

Para a instituição representa uma abordagem ao seu potencial público com a possibilidade de cooperar com a sua envolvente.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Al-Laham, A., Souitaris, V., Zerbinati, S. (2007), The effect of learning, inspiration and resources, Journal of Business Venturing, 22, 566-591.

[2] Ambrósio, T. (2001), Educação e Desenvolvimento: Contributo para uma mudança reflexiva da Educação, Monte de Caparica, edição UIED/FCT.

[3] Barnett, R., (1994), The idea of higher education, Buckingham, Society for Research in Higher Education and Open University Press.

[4] Dobson, A. (2004), Inclusió social, sostenebilitat ambiental i educació ciutdadana, Em Valdivelso, J., Les dimensios socials de la crisi ecológica: Ediciones UIB. 17-43.

[5] Bizerril, M (2000). A educação ambiental: enfoques e dificuldades. Na Internet em www.escola2000.org.br/pesquise/texto/print.aspx?id=60

[6] Eurydice, (2005). Citizenship Education at School in Europe. Eurydice – The Information Network on Education in Europe, European Commission. 90. (www.eurydice.org)

[7] Etzkowitz, H., e Zhou, C. (2006). *Triple Helix twins: innovation and sustainability*, Surrey: Science and Public Policy, v. 33, n. 1.

[8] Hill, R., Griffiths, W. e Judge, G., (2003), Econometria (2ªed). São Paulo: Saraiva.

[9] Policarpo, F. (2015), O Ensino Superior do Empreendedorismo, uma forma de cooperar, Granada, ICEILT, Ingineria Educativa nº22.

[10] Porter, M. (2003). Ser Competitivo, Barcelona: Ediciones Deusto.

[11] Spolidoro, R. e Audy, J. (2008).Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia UniversidadeCatólica do Rio Grande do Sul - TECNOPUC. Porto Alegre: Editora PUCRS.

[12] Teichler, U. (1996), Higher Education and New Socio-economic Challenges in Europe, in Arnold Burgen, Goals and purposes of higher education in the 21st century, London and Bristol, Jessica Kingsley Publishers. .

[13] Teichler, U. e Kehm, B. (1995),.Towards a new understanding of the relationships between higher

[14] UNESCO (2004). United Nations Decade of Education for Sustainable Development 2005- 2014. UNESCO. 50.

Estilos de Aprendizagem Individual e suas Relações com a Atitude Empreendedora em uma Organização Pública Brasileira

Jefferson Menezes de Oliveira, Vania de Fátima Barros Estivalete, Jaime Peixoto Stecca, Italo Fernando Minello, Rafaela Escobar Bürger, Amanda Oliveira Ramadam
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Administração
Santa Maria, Brazil
jefferson@ufsm.br, vaniaestivalete@ufsm.br, jaime@ufsm.br, italo.minello@uol.com.br, rafaelaeb@hotmail.com, rafaelaeb@hotmail.com

Abstract— **This study aimed to investigate how public sector workers learn in order to identify if learning styles are related to the entrepreneurial attitude. In this sense, the instruments Learning Style Inventory [1] and Instrument of Measurement of Entrepreneurial Attitude - IMAE [2] were applied to public employees of the personnel management unit of a federal educational institution located in the southern region of Brazil. The results showed that, in the studied sample, the predominant learning style is the Convergent, which is identified as the most related to the entrepreneurial attitude.**

Learning, entrepreneurial attitude, public organization. (key words)

I. INTRODUÇÃO

Em reação aos efeitos da globalização, reavivam-se discussões sobre o empreendedorismo nas organizações. Nota-se o incremento de publicações e pesquisas que contribuem para a compreensão do tema e apontam novas perspectivas de análise [3] [4].

No contexto das organizações públicas, uma destas novas perspectivas, o empreendedorismo pode ser fundamental para o oferecimento dos níveis de qualidade desejados pela sociedade. Para tanto, os gestores públicos necessitam propiciar um ambiente organizacional favorável ao comportamento empreendedor [5].

Tais transformações demandam que organizações públicas tornem-se mais adaptáveis, pautadas em inovação e em contínua aprendizagem. Presume-se que um ambiente organizacional propício ao aprendizado possibilita que as organizações se posicionem estrategicamente em diferentes momentos [6].

Desperta-se, portanto, para uma investigação que clarifique o modo como os trabalhadores do setor público aprendem, de forma a identificar se os estilos de aprendizagem refletem na atitude empreendedora. A partir desse contexto, o presente artigo busca responder ao seguinte questionamento: *de que forma se estabelece a relação entre os estilos de aprendizagem e a atitude empreendedora em uma organização pública*?

Por escopo, o estudo pretende avaliar estas temáticas junto a servidores públicos, das áreas técnica e administrativa, lotados na unidade de gestão de pessoas de uma universidade pública brasileira. Justifica-se o estudo pela ampliação de estudos acerca do empreendedorismo no serviço público, bem como pela associação da atitude empreendedora com o modo como os trabalhadores deste setor aprendem.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

A. Inventário de Kolb / Estilos de Aprendizagem Individual

Ao se tratar de aprendizagem no contexto das organizações, percebe-se uma tendência de se concentrar no coletivo (organizacional). Portanto, cabe realçar que também não se pode perder de vista a importância do estudo da aprendizagem em nível individual [7]. A qualidade das aprendizagens individual e coletiva são importantes determinantes para o sucesso da organização [8]. Este item faz parte de um recorte de estudo realizado anteriormente [9].

Contribuindo com esse entendimento, compartilha-se a ideia de que as organizações aprendem através dos indivíduos [10][11]. Enfatiza-se a relevância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, uma vez que todas as organizações são compostas de indivíduos, e que as mesmas podem aprender independentemente de um indivíduo específico, mas não independentemente de todos [10]. Compartilha-se da concepção de que os indivíduos são considerados agentes para a aprendizagem nas organizações, no entanto, estas não devem ser consideradas como meras coleções de indivíduos [11].

Trazendo essa discussão para o nível individual, acrescenta-se a contribuição de que o estilo cognitivo e os estilos de aprendizagem exercem influência sobre a forma como os membros de uma organização reúnem e interpretam as informações recebidas, e como as incorporam aos seus próprios modelos mentais, os quais guiam o seu comportamento [12].

Ao se tratar de estilos de aprendizagem observa-se que o assunto tem sido tema de estudo no campo da educação e da

psicologia cognitiva, na busca de um melhor entendimento sobre como ocorre o processo de ensino-aprendizagem e da forma pela qual os indivíduos percebem, assimilam e processam as informações. Além disso, este tema de estudo tem sido utilizado no campo da administração, nas mais diversas organizações, como uma ferramenta que possibilita conhecer as preferências de aprendizagem das pessoas que ocupam cargos estratégicos e que participam do processo decisório das organizações.

Assim, no campo dos estudos organizacionais, sublinha-se o estudo sobre estilos de aprendizagem desenvolvido por Kolb [1]. Este autor desenvolveu o Inventário de Estilos de Aprendizagem, com o intuito de auxiliar na identificação dos estilos de aprendizagem pessoal, contemplando duas dimensões (a dimensão ativo-reflexiva e a dimensão abstrato-concreta) que deram origem a quatro estilos de aprendizagem, que são: convergente, divergente, assimilador e acomodador, cada qual com as características que lhe são inerentes, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Estilos de Aprendizagem e Características [1] [13]

Os estilos de aprendizagem apresentados pelo autor (Divergente, Assimilador, Convergente e Acomodador), conjugam os quatro tipos de habilidades propostos no ciclo vivencial (Experiência Concreta – EC, Observação Reflexiva – OR, Conceituação Abstrata – CA e Experimentação Ativa – EA). Duas dimensões básicas podem ser consideradas no processo de aprendizagem: a primeira representa, de um lado, a experiência concreta, e, de outro, a formação de conceitos abstratos (conceituação abstrata); a segunda dimensão tem a experiência ativa de um lado referindo-se aos testes das implicações e a observação e experimentação reflexiva do outro [1].

O inventário propõe-se a avaliar a importância do processo de aprendizagem. O modelo segundo o qual as pessoas aprendem é compreendido como um ciclo composto de quatro fases, denominado de modelo vivencial, conforme pode ser visualizado na Figura 1. Para que a aprendizagem seja efetiva, os quatro tipos de habilidades são considerados necessários. No entanto, algumas pessoas podem evidenciar características mais fortes de um determinado tipo de habilidade em relação aos outros, em virtude das diferenças e peculiaridades individuais [1].

B. Atitude Empreendedora e seus Instrumentos de Medida

Primeiramente, torna-se necessário compreender o conceito de atitude quando relacionada ao empreendedorismo. Atitude é definida como uma disposição para responder a um objeto psicológico com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade [2]. Entende-se, assim, que a atitude empreendedora é a predisposição aprendida para atuar, ou não, de forma empreendedora.

Relacionando atitude e empreendedorismo, considera-se que a atitude empreendedora é uma predisposição para o comportamento empreendedor, o qual envolve características do indivíduo e do meio no qual se insere [14]. Sendo assim, ao se mensurar a atitude das pessoas, pode-se explicar o comportamento empreendedor, o qual está relacionado com a busca incessante por novas oportunidades, com a criação de algo novo e com o entendimento de como essas novas oportunidades poderão trazer resultados positivos para a organização [15].

Inovação, liderança, exposição a riscos, autoconhecimento, iniciativa, criatividade, formação de rede de relacionamento próprio e desenvolvimento de métodos de aprendizagem são características atitudinais comuns aos indivíduos empreendedores [16].

A atitude empreendedora sob a perspectiva de análise alicerçada na teoria do comportamento planejado é definida como uma avaliação frente a um objeto de estímulo,

influenciada por crenças acessíveis na memória e que guiam o comportamento correspondente [17][18].

Nessa direção, a teoria do comportamento planejado [17] parte do pressuposto de que a atitude, normas subjetivas e controle comportamental, percebidos de maneira conjunta, podem moldar comportamentos e intenções de um indivíduo.

Guiados pelo interesse em mensurar a atitude empreendedora, alguns pesquisadores destacam-se pela elaboração de modelos pelos quais propõem algumas dimensões de análise. O modelo *Carland Entrepreneurship Index* – CEI é um dos mais conhecidos [19].

O arcabouço teórico consultado para a construção do supracitado modelo aponta que o empreendedorismo é uma função de quatro componentes principais: (1) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão a (2) inovação, (3) ao risco e (4) postura estratégica. Não se destina a investigar se o indivíduo é ou não empreendedor, mas o situa dentro de um *continuum* de pessoas mais ou menos empreendedoras [20].

A partir de um estudo realizado pela *Management Systems International* – MSI [21], pelo qual foram identificadas as principais características dos empreendedores de sucesso, Lopes Jr. e Souza [2] dedicaram-se à construção de um instrumento de medida para a atitude empreendedora no contexto brasileiro. Além das características trazidas pela MSI – Planejamento, Realização e Poder – os autores adicionaram uma quarta dimensão da atitude empreendedora: a Inovação.

O instrumento resultante obteve índices estatisticamente confiáveis em relação a sua construção, validação e confiabilidade, sendo denominado de Instrumento de Mensuração da Atitude Empreendedora (IMAE). As dimensões deste modelo, bem como suas descrições, estão dispostas no Quadro 01.

Dimensão	Descrição
Planejamento	Predisposição para gerenciar o empreendimento, a fim de obter informações para acompanhá-lo e avaliá-lo sistematicamente.
Realização	Predisposição para ter iniciativas, tomar decisões, atingir objetivos, cumprir metas, buscar oportunidades e aceitar riscos.
Poder	Predisposição para liderar, influenciar nas ações e nos resultados do empreendimento, estabelecer redes sociais e desenvolver a autoconfiança.
Inovação	Predisposição para agir de forma inovadora e criativa e construir diferenciais competitivos e produtivos.

Quadro 01. Dimensões do IMAE [2]

No estudo aqui apresentado, adota-se o modelo IMAE de forma a identificar os níveis de predisposição dos servidores públicos pesquisados em relação às dimensões da atitude empreendedora. Entende-se que o empreendedorismo no serviço público, com suas características de visão de futuro, autonomia e tomada de risco, pode contribuir para construir novas maneiras para maximizar a produtividade e efetividade organizacionais [22].

Para ampliar a compreensão sobre este tema, acrescenta-se a contribuição de que a atitude empreendedora consiste na "predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais" [2].

III. METODOLOGIA

Com caráter descritivo, o estudo foi conduzido pelo método *survey*, indicado para a coleta de dados primários quando se necessita informações de um amplo número de pessoas [23]. A população foco foi representada pelos servidores públicos lotados na unidade de gestão de pessoas (GP) de uma instituição federal de ensino localizada no estado do Rio Grande do Sul/Brasil.

A amostra da pesquisa foi não probabilística, constituída a partir da acessibilidade dos pesquisadores. A unidade de GP da instituição possui 111 servidores em exercício, regidos pela lei brasileira nº 8.112/1990, com vínculo efetivo (concursados). Os questionários foram distribuídos a todos os servidores, exceto para os servidores que se encontravam em período de férias, afastamentos ou licenças. O retorno foi de 65 questionários, porém, devido a problemas de preenchimento, 53 deles foram considerados válidos para a realização das análises.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário composto de três seções. A primeira foi composta por variáveis sócio demográficas e profissionais, tais como gênero, faixa etária e tempo de serviço na instituição. A segunda foi composta pelo Inventário de Estilos de Aprendizagem [1] e a terceira e última seção trouxe o Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora - IMAE [2].

O questionário foi operacionalizado no formato impresso, sendo que a coleta ocorreu durante o mês de março de 2017. Após a tabulação dos dados em planilhas eletrônicas, os mesmos foram analisados com o apoio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Primeiramente, foram realizadas análises estatísticas relacionadas às variáveis sócio demográficas e profissionais, a fim de traçar o perfil dos respondentes. Na sequência, foi identificada a configuração dos tipos de habilidades de aprendizagem (EC, OR, CA e EA) e dos estilos de aprendizagem predominantes entre os respondentes (convergente, divergente, assimilador, acomodador), em decorrência da aplicação do inventário de Kolb [1]. Posteriormente, foram apurados os resultados descritivos decorrentes da aplicação do Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora - IMAE, de Souza e Lopez Jr. [2], contemplando quatro dimensões: planejamento, realização, poder e inovação, sendo replicada a estrutura fatorial original do modelo proposto pelos autores. Por fim, foram realizadas análises no sentido de identificar possíveis relações entre o estilo de aprendizagem individual e a atitude empreendedora no contexto pesquisado.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A. Perfil dos Pesquisados

Para o conhecimento da amostra pesquisada, foram realizados os testes estatísticos descritivos e de frequência para as variáveis sócio demográficas e profissionais, contidas nos itens 1 a 8 do instrumento de coleta de dados. Fizeram parte da

amostra 53 servidores, lotados e em exercício na unidade de GP da instituição em estudo. A Tabela I apresenta os resultados encontrados.

TABELA I – PERFIL DOS PESQUISADOS

Gênero		**Tempo de Serviço na Instituição**	
Masculino	22 (41,5%)	Até 5 anos	21 (39,6%)
Feminino	31 (58,5%)	Entre 6 e 10 anos	10 (18,9%)
Faixa Etária		Entre 11 e 15 anos	6 (11,3%)
Entre 18 e 26 anos	3 (5,7%)	Entre 16 e 20 anos	1 (1,9%)
Entre 27 e 35 anos	29 (54,7%)	21 ou mais anos	15 (28,3%)
Entre 36 e 44 anos	4 (7,5%)	**Nível de Instrução**	
Entre 45 e 53 anos	6 (11,3%)	Ensino Médio	1 (1,9%)
54 ou mais anos	11 (20,8%)	Ensino Superior (Graduação)	12 (22,6%)
Estado Civil		Pós-Graduação (Especialização)	21 (39,6%)
Casado (a) ou união estável	30 (56,6%)	Pós-Graduação (Mestrado)	17 (32,1%)
Solteiro (a)	20 (37,7%)	Pós-Graduação (Doutorado)	2 (3,8%)
Separado (a) ou divorciado (a)	3 (5,7%)	**Curso Superior**	
Categoria Funcional		Administração	16 (30,2%)
Docente	1 (1,9%)	Direito	4 (7,5%)
Técnico-adm.	52 (98,1%)	Educação Física	4 (7,5%)
Ocupante de Cargo de Chefia		Gestão Pública	2 (3,8%)
Sim	16 (30,2%)	Matemática	2 (3,8%)
Não	37 (69,8%)	Outros (1 ocorrência)	14 (26,4%)
		Não respondeu	10 (18,9%)
		Não possui	1 (1,9%)

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao gênero, observou-se prevalência do feminino (58,5%) em relação ao masculino (41,5%). No que concerne à faixa etária dos pesquisados, 5,7% possuem entre 18 e 26 anos, 54,7% possuem entre 27 e 35 anos, 7,5% possuem entre 36 e 44 anos, 11,3% possuem entre 45 e 53 anos e, com 54 ou mais anos de idade, somaram 20,8% dos respondentes. Houve prevalência do estado civil casado (a) ou união estável (56,6%) entre os servidores pesquisados.

No que se refere à categoria funcional, 52 dos 53 participantes fazem parte da carreira técnico-administrativa. Entre os pesquisados, 69,8% não exercem cargos de chefia e o tempo de exercício na instituição variou, sobretudo entre aqueles que possuem até 5 anos de tempo de serviço (39,6%) e aqueles com 21 ou mais anos (28,3%). Por ser uma instituição de ensino, no que tange à formação, destacou-se o domínio de pós-graduação entre os pesquisados (75,5%). O curso superior prevalente entre os pesquisados é o de Administração (30,2%), seguido pelos cursos de Direito e Educação Física, ambos com 4 ocorrências (7,5%).

B. Estilos de Aprendizagem Individual

Primeiramente, buscou-se identificar a configuração dos tipos de habilidades de aprendizagem (EC, OR, CA e EA) predominantes entre os servidores pesquisados. Considerando os 53 preenchimentos válidos e, tendo por base a coluna cuja soma apresentou o maior valor, identificou-se um empate no tipo de habilidade de aprendizagem predominante entre a Conceituação Abstrata e a Experimentação Ativa, ambas com 15 ocorrências, correspondendo, juntas, à 56,6% do total de servidores. Na sequência, aparecem a Observação Reflexiva e a Experiência Concreta, com 8 e 7 ocorrências, respectivamente. Observou-se, ainda, 8 ocorrências de empates entre dois ou três tipos de habilidades de aprendizagem. A Tabela II apresenta estes dados.

TABELA II – TIPOS DE HABILIDADES DE APRENDIZAGEM PREDOMINANTES ENTRE OS SERVIDORES

Habilidade de aprendizagem	**Frequência**	**%**	**% Acumulada**
Conceituação Abstrata (CA)	15	28,3	28,3
Experimentação Ativa (EA)	15	28,3	56,6
Observação Reflexiva (OR)	8	15,1	71,7
Experiência Concreta (EC)	7	13,2	84,9
OR e EA	3	5,7	90,6
OR e CA	2	3,8	94,3
CA e EA	2	3,8	98,1
EC, OR e CA	1	1,9	100
Total	53	100	

Fonte: dados da pesquisa

Na sequência, para identificação dos estilos de aprendizagem predominantes, foram calculadas as pontuações médias das habilidades de aprendizagem de todos os respondentes. Os valores, em ordem hierárquica, foram os seguintes: Experimentação Ativa (16,57), Conceituação Abstrata (16,38), Observação Reflexiva (15,02) e Experiência Ativa (14,17). A Figura 2 ilustra graficamente esta composição.

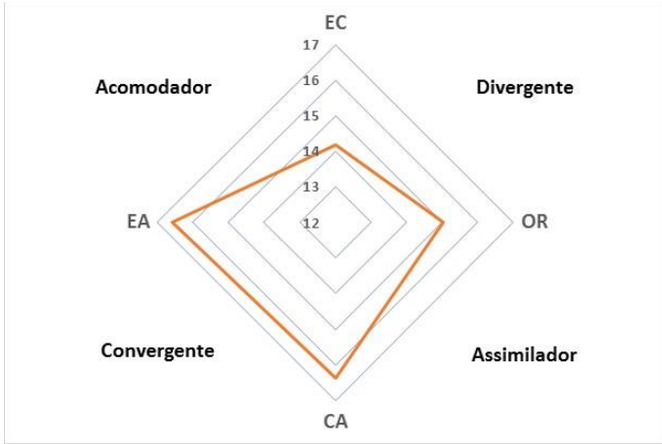


Figura 2. Estilos de aprendizagem individual predominantes entre os servidores
Fonte: elaborada pelos autores

Observa-se, por meio da Figura 02, que o estilo predominante na amostra é o Convergente. As habilidades de aprendizagem predominantes neste estilo são a CA e a EA, relacionando-se com a forte aplicação prática de ideias. As pessoas que apresentam este estilo se saem melhor em testes convencionais de inteligência, nos quais existem apenas uma solução ou resposta correta. Utilizando-se de raciocínio hipotético-dedutivo, o conhecimento do indivíduo convergente é canalizado para a resolução de problemas específicos. Tendem a lidar melhor com coisas do que com pessoas, tendo interesse por carreiras técnicas [1].

Em segundo lugar, destaca-se o estilo Assimilador como predominante. As habilidades predominantes neste estilo são a CA e a OR, relacionando-se com a capacidade de criar modelos teóricos. Os indivíduos com esta composição de habilidades predominantes utilizam-se do raciocínio indutivo para assimilar observações e transformá-las em explicações. Estão mais preocupados com conceitos abstratos do que com pessoas. Não estão preocupados com o uso prático de uma teoria e sim com a solidez de sua lógica. Este estilo relaciona-se com as atividades de pesquisa e planejamento [1].

O estilo Acomodador aparece na sequência de predominância. As habilidades dominantes neste estilo são a EA e a EC, relacionando-se com a capacidade de realizar coisas. Indivíduos com este estilo focam na execução de planos e envolvimento em novas experiências. Com maior exposição ao risco, tendem a se adaptar melhor em condições adversas. Diante de fatos novos, os acomodadores podem descartar planos ou teorias para agir. Gostam de pessoas, ainda que possam apresentar sinais de impaciência e pressão sobre subordinados. Geralmente possuem formação técnica ou prática e melhor desempenham tarefas orientadas para a ação, tais como vendas [1].

Por fim, com a menor predominância, destaca-se o estilo Divergente. Salienta-se que, na amostra pesquisada, apenas um indivíduo apresentou este estilo de aprendizagem individual. As habilidades de aprendizagem predominantes neste estilo são a EC e a OR. Distinguem-se pela capacidade de ver situações concretas a partir de variadas perspectivas. Curiosamente, na visão de Kolb [1], gerentes de pessoal são caracterizados por este estilo, o que não se confirmou na unidade de gestão de pessoas pesquisada.

Por meio do estudo, identificou-se que há predominância dos estilos de aprendizagem Convergente, Assimilador e Acomodador, com 16, 14 e 13 indivíduos na amostra, respectivamente. Apenas um indivíduo apresentou o estilo Divergente e, os outros 9, obtiveram estilos simultâneos na análise do instrumento.

C. IMAE

O Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora - IMAE [2] possui 36 itens distribuídos em quatro dimensões (Poder, Realização, Inovação e Planejamento). Os itens do instrumento foram respondidos em escala tipo *likert* de cinco pontos, apresentando as seguintes possibilidades para as afirmações: 1 = Nunca, 2 = Raras vezes, 3 = Às vezes, 4 = Frequentemente e 5 = Sempre. A Tabela III apresenta estatísticas descritivas para cada uma das quatro dimensões.

TABELA III – RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO IMAE

Dimensão	Nº itens	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Poder	8	,709	3,74	,503
Realização	9	,726	3,65	,479
Inovação	6	,863	3,60	,565
Planejamento	13	,831	3,59	,467

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que, entre os servidores pesquisados, as médias para as quatros dimensões do IMAE situaram-se entre 3 e 4, sendo que a dimensão Poder foi a de maior média (3,74), enquanto que a de Planejamento foi a menor (3,59).

A ascendência da dimensão Poder, revela que a atitude empreendedora está associada com uma predisposição para liderar, influenciar nas ações e nos resultados organizacionais, bem como o estabelecimento de redes sociais e desenvolvimento da autoconfiança.

D. Relações entre os Estilos de Aprendizagem Individual e a Atitude Empreendedora

Tendo em vista a proeminência dos estilos de aprendizagem individual Convergente, Assimilador e Acomodador entre os servidores pesquisados, os mesmos foram balizados para as análises de possíveis relações com a atitude empreendedora. Primeiramente, foi realizado um cruzamento entre o estilo de aprendizagem individual e as médias aferidas pelo IMAE. Conforme pode ser visualizado na Tabela IV, destaca-se o fato de que o estilo Convergente apresentou as maiores médias em todas as dimensões do IMAE. Os estilos Assimilador e Acomodador apresentaram alternâncias entre as dimensões. Poder e Realização apresentaram maior média para o estilo Acomodador em relação ao estilo Assimilador. Inovação e Planejamento, por outro lado, apresentaram maior média para o estilo Assimilador em relação ao estilo Acomodador.

TABELA IV – COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DO IMAE ENTRE OS ESTILOS DE APRENDIZAGEM PREDOMINANTES

Dimensão IMAE	Estilo de aprendizagem individual	Média
Poder **Média geral: 3,74**	Convergente	**3,84**
	Assimilador	3,61
	Acomodador	3,79
Realização **Média geral: 3,65**	Convergente	**3,83**
	Assimilador	3,50
	Acomodador	3,59
Inovação **Média geral: 3,60**	Convergente	**3,70**
	Assimilador	3,63
	Acomodador	3,52
Planejamento **Média geral: 3,59**	Convergente	**3,69**
	Assimilador	3,66
	Acomodador	3,50

Fonte: dados da pesquisa

Estes resultados sinalizam que o estilo de aprendizagem individual Convergente, em relação aos demais, possui maior inclinação à atitude empreendedora nas quatro dimensões do IMAE.

A Figura 3, considerando as médias dispostas na Tabela IV, representa a estrurura hierárquica dos fatores do IMAE para cada um dos estilos de aprendizagem individual predominantes. Observa-se a mesma hierarquia para os estilos Convergente e Acomodador. Para estes indivíduos, na amostra pesquisada,

Poder e Realização são prevalentes na atitude empreendedora em relação às demais dimensões. Estes estilos, em comum, são característicos pela habilidade de Experimentação Ativa a qual é centrada no "fazer". Sendo assim, os indivíduos possuidores destes estilos apresentam uma predisposição para a ação prática a qual pode estar relacionada à dimensão Realização do IMAE [1][2].

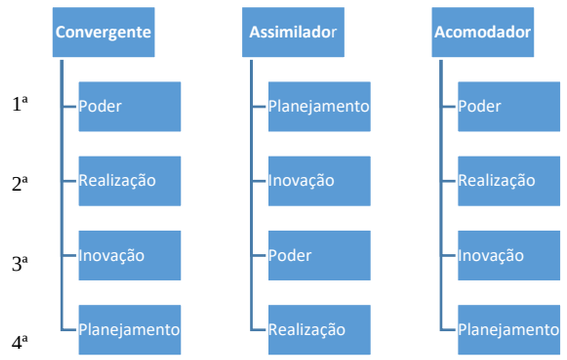


Figura 3. Hierarquia das dimensões do IMAE para os estilos individuais de aprendizagem
Fonte: elaborada pelos autores

Por outro lado, conforme a Figura 03, percebe-se uma hierarquia contrária para o estilo Assimilador. Na amostra pesquisada, Planejamento e Inovação são prevalentes na atitude empreendedora dos indivíduos assimiladores em relação às demais dimensões do IMAE. Este resultado é compreensível na medida em que o estilo Assimilador é caracterizado pela capacidade de criar modelos teóricos, estando relacionado com atividades de pesquisa e planejamento [1].

Tendo por base os somatórios relativos às habilidades de aprendizagem (EC, OR, CA e EA), foi possível analisar suas correlações com as dimensões do IMAE. Conforme disposto no Tabela V, foi possível identificar uma correlação positiva e significativa, ainda que fraca, entre a Experimentação Ativa e a dimensão Realização da atitude empreendedora, ratificando a análise anteriormente apresentada.

Salienta-se, ainda, a alta correlação positiva entre as dimensões Realização e Inovação do IMAE, bem como a alta correlação negativa entre as habilidades de aprendizagem CA e EC, resultado compreensível na medida em que elas se estabelecem de forma polarizada no modelo de Kolb [1] .

TABELA V – MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE AS HABILIDADES DE APRENDIZAGEM E AS DIMENSÕES DO IMAE

	Real.	**Plan.**	**Pod.**	**Inov.**	**EC**	**OR**	**CA**	**EA**
Real.	1	,671**	,667**	,719**	-,082	-,224	-,086	**,307***
Plan.		1	,654**	,720**	-,185	-,051	,122	-,013
Pod.			1	,614**	-,082	-,125	-,067	,166
Inov.				1	-,164	-,103	,141	,070
EC					1	-459**	-736**	0,14
OR						1	-452**	-546**
CA							1	-363**
EA								1

** Correlações significativas ao nível de 0,05
* Correlações significativas ao nível de 0,01
Fonte: dados da pesquisa

Por fim, buscou-se cruzar as informações de perfil dos respondentes com o estilo de aprendizagem individual, de forma a identificar alguma diferença expressiva. A Tabela VI apresenta estes resultados.

TABELA VI – ESTILOS DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL X PERFIL

	Convergente (16)	**Assimilador (14)**	**Acomodador (13)**
Gênero	(12) feminino (4) masculino	(2) feminino (12) masculino	(11) feminino (2) masculino
Faixa Etária	(12) Entre 27 e 35 anos (2) Entre 45 e 53 anos (2) 54 ou mais anos	(9) Entre 27 e 35 (1) Entre 36 e 44 anos (1) Entre 45 e 53 anos (3) 54 ou mais anos	(1) Entre 18 e 26 (6) Entre 27 e 35 (2) Entre 36 e 44 anos (2) Entre 45 e 53 anos (2) 54 ou mais anos
Tempo de serviço	(7) Até 5 anos (2) Entre 6 e 10 anos (3) Entre 11 e 15 anos (4) 21 ou mais anos	(5) Até 5 anos (5) Entre 6 e 10 anos (1) Entre 16 e 20 anos (3) 21 ou mais anos	(5) Até 5 anos (3) Entre 6 e 10 anos (1) Entre 11 e 15 anos (4) 21 ou mais anos
Chefia	(8) Sim (8) Não	(2) Sim (12) Não	(4) Sim (9) Não
Estado Civil	(9) Casado(a)/União estável (7) Solteiro (a)	(6) Casado(a)/União estável (6) Solteiro(a) (2) Separado(a)/Divorciado (a)	(10) Casado(a)/União estável (3) Solteiro(a)
Nível de Instrução	(3) Ensino Superior (Graduação) (5) Pós-Graduação/ Especialização (8) Pós-Graduação (Mestrado)	(1) Ensino Médio (4) Ensino Superior/ Graduação (4) Pós-Graduação/ Especialização (3) Pós-Graduação/ Mestrado (2) Pós-Graduação/ Doutorado	(2) Ensino Superior/ Graduação (7) Pós-Graduação/ Especialização (4) Pós-Graduação/ Mestrado
Curso superior em:	(6) Administração (1) Arquivologia (1) Direito (1) Educação Física (1) Estudos Sociais (1) Serviço Social (5) Não respondeu	(7) Administração (2) Direito (1) Economia (1) Engenharia Elétrica (1) Gestão Pública (1) Psicologia (1) Não possui	(3) Administração (1) Direito (1) Educação Física (1) Gestão Pública (1) Letras (1) Matemática (1) Relações Públicas (4) Não respondeu

Fonte: dados da pesquisa

Em análise à Tabela VI, algumas situações podem ser destacadas. Primeiramente, no estilo com maior inclinação à atitude empreendedora, o Convergente, o gênero predominante é o feminino (75%), situação que se repete no estilo Acomodador (84,6%). Por outro lado, de forma oposta, no estilo Assimilador há predominância do gênero masculino (85,7%). Outra constatação se refere ao exercício de chefia. Enquanto o estilo Convergente corresponde à 30,2% de toda a amostra, entre os chefes, este índice corresponde à 50%. Depreende-se, assim, que os ocupantes de cargos de chefia apresentam maior inclinação à atitude empreendedora. Em relação ao nível de instrução, entre aqueles que apresentam o estilo Convergente, 50% possui pós-graduação em nível de Mestrado. Na amostra total este índice corresponde à 32,1%.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo sinalizam algumas constatações que poderão nortear os gestores públicos interessados em promover a atitude empreendedora em suas unidades de trabalho. Novos métodos de seleção e alocação de pessoal, bem como a escolha de chefias, poderão ser desenvolvidos a partir dos resultados de pesquisas como esta.

Na amostra pesquisada, o estilo de aprendizagem preponderante foi o Convergente, sendo este qualificado por pessoas que integram teoria e prática, ou seja, que melhor se adaptam a tarefas técnicas e que buscam resolver problemas práticos. Este resultado se mostra consonante com a composição técnico-administrativa dos trabalhadores da unidade de GP da instituição pesquisada. Desperta-se, ainda, para as ocorrências significativas dos estilos Assimilador e Acomodador, ao contrário do estilo Divergente, o qual foi identificado em apenas um servidor.

Neste estudo, o estilo Convergente foi o que se manifestou mais inclinado à atitude empreendedora em suas quatro dimensões. Destacaram-se as maiores médias atribuídas às dimensões Poder e Realização. Estas atitudes consistem em influenciar nas ações e nos resultados do trabalho, bem como a predisposição para ter iniciativas e tomar decisões baseadas em objetivos e metas estabelecidas.

Considerando toda a amostra, a dimensão Realização obteve uma correlação positiva e significativa com a habilidade de aprendizagem Experimentação Ativa. Isto indica que a predisposição para tomar de decisões, atingir objetivos e cumprir metas, características da atitude de Realização, relaciona-se com a aptidão para aplicar teorias e conhecimentos na resolução de problemas, característica da Experimentação Ativa.

Por fim, os cruzamentos dos três estilos preponderantes na amostra – Convergente, Assimilador e Acomodador – com o perfil dos respondentes, trouxeram alguns resultados que poderão orientar estudos futuros, tais como investigações acerca das relações entre gênero, nível de instrução e investidura em chefia com o estilo de aprendizagem predominante, bem como seus reflexos na atitude empreendedora.

Salienta-se que, devido à constituição de uma amostra não probabilística, os resultados do estudo não podem ser generalizados. Sugere-se, para novos estudos, o estabelecimento de amostras maiores, as quais poderão propiciar maior confiabilidade e a utilização de estatísticas mais robustas nas análises. Recomenda-se, ainda, a combinação com abordagens qualitativas de forma a complementar os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

[1] Kolb, D. A gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

[2] Lopes Jr, G. S., & Souza, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 2005, 11(6), 1-21.

[3] Feger, J. E., Fischer, A., & dos Santos Nodari, T. M. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 2010, *8*(2), 215-238.

[4] Valadares, J., & Emmendoerfer, M. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, 2015, *1*(1), 82-98.

[5] Tinoco, J. P. V. *Empresas públicas de TIC: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas*. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2012.

[6] Estivalete, V. F. B., Löbler, M. L., & Pedrozo, E. Á. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. *Revista de Administração Contemporânea*, 2006, *10*(2), 157-178.

[7] Bitencourt, C.; Souza, Y. Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

[8] Hayes, J.; Allinson, C. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. Human Relations, New York, 1998, v. 51, n. 7, p. 847-871.

[9] Estivalete, V. F. B. O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio : do nível individual ao interorganizacional, 270 p. Tese Doutorado.; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

[10] Kim, D. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In D. A. Klein.*A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

[11] Argyris, C; Schön, D. Organizational Learning II: Theory, Method and Pratice. USA: Addison-Wesley, 1996.

[12] Hayes, J.; Allinson, C. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. Human Relations, New York, 1998, v. 51, n. 7, p. 847-871.

[13] Nakayama, M. K.; Binotto, E.; Estivalete, V. F. B. Os Estilos de Aprendizagem Gerencial facilitam a Aprendizagem Individual, Coletiva e Organizacional? FACE, Porto Alegre, 2002, v. 13, n. 2, p. 311-327.

[14] Souza, E. C. L., Lopes Jr, G. S., Bornia, A. C., & Alves, L. R. Atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da Teoria de Resposta ao Item. *Revista de Administração Mackenzie*, 2013, 14(5), 230-251.

[15] Dornelas, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo*: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

[16] Filion, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE*, 1991, v. 31, n. 3, jul./set., 63-72.

[17] Ajzen I.; Fishbein, M. Attitude–behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 1977, v. 84, p. 888–918.

[18] Ajzen, I. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), Action-control: From cognition to behavior. p. 11-39. Heidelberg: Springer, 1985.

[19] Carland, J. W; Carland, J. A.; Hoy, F. S.. An entrepreneurship Index: an empirical validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Boston, 1992, v. 25, n. 3, p. 244-265.

[20] Inácio Júnior, E., & Gimenez, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. *Revista de Negócios*, 2004, 9(2), 107-116.

[21] Management Systems International. *Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial*. Relatório Final de Pesquisa. Boston: MSI, 1999, n. 1, out.

[22] Diefenbach, F. E. (2011). *Entrepreneurship in the public sector*: when middle managers create public value. Gabler Research, Gabler Verlag Wiesbaden.

[23] Hair, Jr; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E., & Tatham, R. L. *Multivariate Data Analysis*. 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

How many *fado* singers exist in Portugal? *Regulation through cultural entrepreneurship*

Pedro Melo Pestana (PM Pestana) [1,2]
Susana Vaz Freitas (S Vaz Freitas) [2,3]
Maria Conceição Manso (MC Manso) [2, 4, 5]

ppestana@pmpterapia.pt

[1] PMP terapia – Esposende - Portugal
2 University Fernando Pessoa - Faculty of Health Sciences – Porto – Portugal
[3] Speech Pathology Unit of Otolaryngology Service – Centro Hospitalar do Porto - Portugal
[4] Fernando Pessoa Energy, Environment and Health Research Unit (FP-ENAS), University Fernando Pessoa
[5] LAQV, REQUIMTE, University of Porto - Portugal

Abstract—**Fado is an urban folk music from Portugal performed by a singer typically to the accompaniment of Portuguese and classical guitars. There is no regulatory institution to handle or to monitor the professionalization of fado singers nor other singers. The lack of requirements to perform professionally makes the competition bigger and not so fair. The aims of this study are: to provide a cultural entrepreneurship approach to solve the lack of regulation issue; to determine the population of alive Fado singers who recorded at least one phonogram; to compare subpopulations. Until now, as far as authors knows, this is the first attempt to do so. A demographic approach was adopted. A database was built based on records of *Sociedade Portuguesa de Autores*. The first author and two experts characterized all entries based on the role, gender and life status of the subjects. Authors found 411 subjects. Female performers were significantly more than male ones. Instrument players represent 4.05%. The achieved results intend to serve clinical research purposes.**

Keywords- demography; singing; fado; population

I. INTRODUCTION

Fado is an urban Portuguese music form, with a lyrical expression. This music has been imbibed by the population, and is transmitted through generations by its interpreters. It has become part of the world's intangible cultural heritage [1]. Until the end of the 19th century, the term *fado* was not related to music, at least there is no written registry. It was in 1822, that the word was first used for a dance form in colonial Brazil. Over the years, references to this Portuguese-Brazilian dance became more frequent in literature. In the beginning of the 19th century, Portuguese urban society was marked by poverty and lawlessness. Popular songs and dances marked a quite bohemian lifestyle. Originally, *Casas de Fado* (a rough translation of 'Fado Houses') were eccentric joints, where prostitution thrived. *Fadista*, which nowadays means f*ado* singer, was originally used to designate the denizens of those obscure establishments. From 1840, this remarkable and popular music spread to other urban centers rather than to Lisbon. Eventually, the *fado* arrived in Coimbra city as well, and male students of the local University began to sing and play it, a tradition that continues to this day.

Between 1920 and 1930, the practice of this music form became a profession for some, and it was no longer redolent of the underworld. Professor Rui Vieira Nery reported all these findings in his extensive research into *fado* history [2]. Beyond this summary, reading the book "Para uma história do Fado" is recommended.

Fado de Lisboa and *Fado de Coimbra* are the two main *fado* substyles. Besides the names' geographical connotations, other differences also can be found. One, as earlier stated, is the fact that the *Coimbra* substyle is only sung by male singers and usually performed in ensemble [3].

Mendes, Rodrigues and Guerreiro[4] made an acoustic and phonatory characterization of 15 *fado* singers. The authors did not state what *fado* substyle the subjects belonged to; however, since the studied cohort has female subjects, it can be assumed to be the Lisbon substyle. Compared to non-singers, their spoken fundamental frequency was higher, but not so high as found in Western Classical singers. Regarding singing voice, acoustic perturbation-related measures (jitter, shimmer and HNR) were different from other singing substyles and, occasionally, similar to Western Classical or Pop. Yet they found that, although vibrato was used while singing, singer's formant was scant. Some of these characteristics come from uncommon lifestyles, lack of singing training, or, as the authors suggest, it is merely a *fado* voice characteristic.

Also in 2012, Kahle found interesting results from the analysis of 7 *Fado de Coimbra* singers. In addition to providing a thorough description of acoustic data like Mendes and colleagues[4] did, Kahle[3] found that these singers do not aim at great vocal preparation. It is also possible to conclude that this substyle is closer to classical singing rather than non-classical or popular, given the greater loudness and the vibrato type. Singer's formant was found. Like Mendes and colleagues[4], Kahle[3] also suggested the existence of unique characteristics.

Considering the taxonomy of singers proposed by Bunch and Chapman, *fado* can be regarded as folk and world music. Therefore, a *fado* singer can reach the following performance achievements: international, national, regional or touring, local community (semi-professional) and amateur.

Based on previous authors' classification, these singers will hardly reach superstar-level performance achievement. Child singers are not common, either.

For Pinto de Carvalho[5], "the voice to sing *fado* is an unclassifiable one, *sui generis*, with modulations and inflections". Yet he defends it, saying it should not be the subject of repressive teaching methods. Although we consider this stand rather exaggerated, there are contemporaneous truths in this claim. As a traditional folk form, *fado* is almost inconceivable of being taught or learned, so that singing teachers or voice students are unlikely to be found.

Since 1927, legal impositions have mutated this particular music style across its multiple domains [6]. For instance, performers became professionals. They were even forced to acquire an individual license [2,5,7,8]. Although censorship doesn't exist anymore and only a license is required, it is mandatory to pay fees and report each show.

According to PORDATA[9], in 2015, 10.401.100 people were living in Portugal. Of these, 6.759.544 (65.3%) constituted the active population (between 15 and 64 years old). The elderly population (more than 65 years old) accounted for 2.122.996 individuals (20.5%).

A. *The Cultural Entrepreneur Standpoint*

Problem: as it may be concluded, there is no regulatory institution to handle or to monitor the professionalization of *fado* singers nor other singers. Some bitterness may arise for those who sing for living. Virtually anybody can sing, if such regulation does not exist. The lack of requirements to perform professionally makes the competition bigger and not so fair.

Solutions: to create a labor union for singers and/or an association of *fado* singers in order to:

a) Promote employability

b) Incite the return of the professional license

c) Promote and increase official oversight of performances

B. *Study goal*

The main goal of this research is to determine the population of living *fado* singers, who have recorded at least one phonogram. In addition, it is intended to compare sub-populations.

II. METHODS

This paper is part of a broader research, and to proceed further it will be mandatory to calculate sample sizes. Therefore, the authors have to determine the population size. The absence of a settled platform for collecting all data on *fado* singers was discovered after an exhaustive search among governmental institutions that manage the performing arts. To account for every active *fado* singer would be an intensive and impracticable task for the authors of the present research. Criteria had to be defined in order to create more common characteristics beyond being *fado* singers. Throughout this paper, the authors refer to phonogram as a sound register for material support (e.g. CD, LP, K7).

A. *Data collection*

Sociedade Portuguesa de Autores (SPA) is a national organization founded in 1925. Its main task is to manage authors' rights. It also approves the use of the represented authors' works (national, international, their successors or transferee). Moreover, SPA represents Portuguese authors of every literary and artistic genre [10].

Regarding our specific population, SPA collaborators were kindly available to collect every name related to this music style – irrespective of their role (e.g. singer, lyricist, instrumentalist). After 7 months of work (in 2016), the database was filled but not useful yet. Duplicates were removed and, subsequently, inclusion and exclusion criteria were applied.

B. *Subject selection*

Before starting to apply selection criteria to the database, obvious duplicates were excluded (Phase I). The first author applied criteria based on his knowledge (Phase II). Gender was also characterized according to: male, female and ensemble (for entries of group performers).

Two experts were conveniently selected (given their closeness to the first author) in order to apply criteria to the remaining subjects (Phase III). Each expert lives and works in the major locations of interest to *fado* – Oporto and Lisbon, the cities where, traditionally, there is a greater concentration of these performances. This was useful since each expert knows different colleagues and they might provide useful information.

Expert 1 is male and 53 years old, living and performing mainly in Oporto. His career as a singer began 29 years ago. He was the winner of some noteworthy regional and national contests and has recorded 3 phonograms.

Expert 2 is female and 73 years old, living and performing mainly in Lisbon. She began singing as a child. During her career, she has recorded 6 phonograms and performed at different important national venues.

They were invited to cooperate and characterize the remaining subjects. They went through a spreadsheet including subjects who were not yet classified. Experts categorized those subjects according to: singer of *Fado de Lisboa* ("yes" or "no") and wether living ("yes" or "no").

C. *Inclusion and exclusion criteria*

A classification was established to characterize the role of every database entry. Subjects should be singers of *Fado de Lisboa* and be alive. Subjects who sing *Fado de Lisboa* and also play an instrument will be included, as well. As exclusion criteria, authors rejected subjects who: are or were only instrument players; are or were lyricist; perform or performed as an ensemble; sing or sang *Fado de Coimbra* substyle; do not or did not represent *Fado de Lisboa* substyle. Unknown entries are those whom no one could trace.

D. *Statistical analysis*

To determine descriptive and inferential statistics, the authors conducted data analysis using IBM® SPSS Statistics (v. 23; SPSS Inc, Chicago, IL).

III. RESULTS

At Phase I, after removing duplicates, the database had 839 subjects (Table 1). Of these, 58.88% were either just *Fado de Lisboa* singers or both singers and players.

From Phase II, 373 subjects remained although 295 were not yet classified. At Phase III, the 1st expert could characterize 22 subjects and the 2nd expert was able to classify another 17 subjects. None could characterize 232 subjects (Table 2).

Of the 494 *Fado de Lisboa* singers or singer-players accounted for during the period from 14th September to 4th November 2016, 411 (83.2%) were alive (Table 2). And within those, there were 56.40% females, which does account for a significant difference in gender distribution (Binomial test, p=0.010).

TABLE I. DATA ON ENTIRE DATABASE ENTRIES' ROLES AND GENDER.

	Frequency	**%**
Role		
Fado de Lisboa singer	486	57.93%
Fado de Lisboa singer and player	8	0.95%
Fado de Coimbra singer	46	5.48%
Instrument player	34	4.05%
Ensemble	5	0.60%
Not representative	21	2.50%
Author	7	0.83%
No information	232	27.65%
Gender		
Male	444	52.92%
Female	390	46.48%
Ensemble	5	0.60%
Total	*839*	*100.00%*

TABLE II. TABLE 2. DATA OF SUBGROUPS "*FADO DE LISBOA* SINGERS" AND "*FADO DE LISBOA SINGER-PLAYERS"* ON THEIR GENDER AND LIFE STATUS (FOR THE PERIOD BETWEEN 14TH SEPTEMBER AND 4TH NOVEMBER 2016).

	Frequency	**%**
Life status		
Yes	411	83.20%
No	75	15.18%
Unknown	8	1.62%
Gender (alive)		
Male	227	45.95%
Female	267	54.05%
Total	*494*	*100.00%*

IV. DISCUSSION

Fado de Lisboa singers were the most representative (58.8%), while *Fado de Coimbra* singers were much less (5.5%). Even though these phonograms need instrument players, in this database they just represent just 4%. They are clearly underrepresented, maybe because this database contemplates only those who conducted solo recordings. Despite some singers performing together in the same show they do not do it as a rule, so it shall not be considered as performing in an ensemble. Traditionally this is not common, as proven by this data (0.6%; Table 1). Non-representative entries (2.55%) comprise those who represent another music style, even though they recorded at least one non-significant isolated music track related to *fado*.

Authors are clearly underrepresented as well (0.8%), since every phonogram is likely to have different authors for lyrics.

According to official reports, Portugal's area is 92225.6 km^2 [11]. Considering the active population plus elderly ones, there are 8.882.540 individuals in Portugal. Though the population density of Portugal is 96 inhabitants per km^2., *fado* singers' population density is 0.004 subjects per km^2. It can be stated that there is 1 *Fado de Lisboa* singer per 21612 inhabitants.

Considering the second main substyle, there is 1 *Fado de Coimbra* singer per 11 *Fado de Lisboa* singers.

A. Bias

Although *SPA* (the organization that provided data) represents many similar international companies, it just provided names registered with them. This could create a bias,

since there might be *fado* singers registered only with similar international companies, and therefore not found in this one.

Furthermore, some subject names are common and, perhaps, ambiguous since it is not clear who they are (e.g. SPA began working at the beginning of the last century, which means neither authors nor experts can say if some subjects are deceased or contemporaneous).

A difficulty emerged while researching. Even after two highly regarded experts screened the database, 27.07% of all subjects were not classified and, therefore, had to be excluded.

From a rough analysis, the authors and experts can say that there are many more active *fado* singers performing. However, some are not registered with the SPA since they have never recorded phonograms. This was a known constraint, at the outset. The authors needed to apply limits to get a more accurate population and, therefore, a replicable research for the future. Otherwise, in the same database, amateur and professional singers would be mixed and that might also be considered a potential bias.

V. Conclusion

Difficulties found by the authors in arriving at *fado* singers' population size reflect the popular, and sometimes not so professional, origin of this peculiar music style. From SPA registries, 411 living *fado* singers who had recorded at least one phonogram were identified. The low representation of instrumentalists and lyricists leads to the conclusion that subjects are included in the database according to their principal role. Secondary participants or roles on phonogram recordings are not likely to be registered.

Further steps include the study of occupational voice usage using a representative sample.

Comparison with other music styles can also be done following a similar methodology. Also, this same work can be expanded by including other subjects than those under SPA scope. The population of singers who did not record could be also a point of interest for making comparisons between them and professional ones.

Acknowledgment

The author M.C. Manso acknowledges *Fundação para a Ciência e a Tecnologia* through grant UID/Multi/04546/2013 and UID/ QUI/50006/2013 - POCI/01/0145/FERDER/007265.

References

[1] UNESCO. Decision of the Intergovernmental Committee: 6.COM 13.39. Bali: 2011.

[2] Nery RV. Para uma História do Fado. Lisboa: Público; 2004.

[3] Kahle C. Qualidade vocal e ajustes vocais do cantor de Fado de Coimbra. Universidade Fernando Pessoa, 2012.

[4] Mendes AP, Rodrigues AF, Guerreiro DM. Acoustic and phonatory characterization of the fado voice. J Voice 2013;27. doi:10.1016/j.jvoice.2012.10.008.

[5] Pinto de Carvalho. Historia do Fado 1903.

[6] Pellerin A. Le fado et la dictature: les figures de la «victime». Nuevo Mundo Mundos Nuevos 2015.

[7] Museu do Fado. História do Fado. Mus Do Fado n.d. http://www.museudofado.pt/gca/?id=17 (accessed January 25, 2017).

[8] Inspecção Geral dos Teatros. Decreto-Lei no 13 564 de 6 de Maio de 1927 1927.

[9] PORDATA. Números de Portugal 2015. http://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-7059 (accessed January 25, 2016).

[10] SPA. Estatutos da Sociedade Portuguesa de Autores 2010.

[11] DGT. Carta Administrativa Oficial de Portugal 2016.

Social entrepreneurship from fires in Portugal

Priscila Bresolin Tisott
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul
Brasil

Marlene Paula Castro Amorim
Departamento de Gestão, Engenharia Industrial e Turismo
Universidade de Aveiro
Portugal

Maria Emilia Camargo
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul
Brasil

Marta Ferreira Dias
Departamento de Gestão, Engenharia Industrial e Turismo
Universidade de Aveiro
Portugal

Abstract— **As humanitarian operations are a field of study that have attracted attention in the past few years, due to the increasing occurrence of disasters worldwide, this article aimed to identify the social movements and organizations that arose from the fires in Portugal. The research consisted of a qualitative study, as it used secondary data such as governmental reports and academic papers as well as interviews with practitioners. The results showed that are a great number of associations that arose from the fires occurrence in Portugal, as Humanitarian Associations and Volunteer Fire Associations. Also, there are nine cities in Portugal, known as Resilient Cities, that promote the awareness and mobilization of communities pre-disaster. From the results it's possible to understand that the humanitarian operations can drive the social entrepreneurship and social innovation in some communities.**

Keywords- social entreprenership; social innovation; fires; Portugal.

I. INTRODUCTION

Humanitarian operations constitute a new field of study, which includes the stages of preparation, assistance and reconstruction from natural or man-made disasters. Attentions to this field of study have grown in recent years due to the increase in disasters worldwide, such as tsunamis in the Indian Ocean in 2004 and the earthquake in Haiti in 2010. Despite the growing number of studies, there is still no enough preparation for humanitarian assistance, especially in places with little structure.

Concerning natural disasters, forest fires have attracted the attention of many scholars, as their impacts have been felt in several regions of the globe, especially in the dry seasons. These occurrences mark and profoundly alter the landscape and living conditions of the affected population, as soil degradation and the development of erosion processes impact on the quality of life of the inhabitants in the short and long term.

Among the countless countries that suffer systematically from forest fires, Portugal is one of those evidenced, not only by the number of occurrences, but also by the size of the burned areas. Firefighting sometimes takes a number of days, which leads to a search for help from the population not only in fire prevention, but also in the civilian aid provided to firefighters and government agencies during firefighting.

In this way, this article aimed to identify the social movements and organizations that arose from the fires in Portugal. This way, it will be presented a brief Theoretical Background, followed by the Methodology used, the Results and Conclusions.

II. THEORETICAL BACKGROUND

A. Humanitarian Operations

Humanitarian operations are characterized by a wide range of critical or catastrophic situations that require rapid and effective assistance from the various actors involved. These operations include natural disasters (hurricanes, earthquakes, floods, avalanches, fires, volcanic eruptions, tsunamis, among others); man-made situations such as terrorist acts, genocides, wars and conflicts; in addition to extreme poverty and hunger and pandemics and epidemics [1].

In this context, through the occurrence of disasters, victims need to be treated in different ways, such as rescuing those who are injured, collecting and disposing of the dead bodies due to the tragedy, allocating available resources, ensuring access to drinking water and good quality food, shelter and medical care, as well as reestablishing access to remote sites [2]. Thus, the involvement of a number of governmental and non-governmental actors, national defense departments, private companies, donors and others is essential [2].

However, despite the increasing occurrence of humanitarian disasters [3], challenges regarding logistics, human resources training, disaster preparedness and supply chain management are significant [1]. According to [4] the interests of the various actors involved in the operation make it difficult to integrate and coordinate efforts, preventing the leadership from being assumed by only one of the actors, who preferably holds practical and theoretical knowledge regarding the management of the supply chain.

In addition, it is necessary to understand the reasons why people - and governments - act in response to the catastrophes that have occurred. According to [5] the primary motivation for humanitarian intervention is connected to altruism, that is, the quest for the welfare and human rights of others. With regard to nations, some cases may include efforts to prevent the increase of violence, or protect financial interests and ensure the stability of markets and the safeguarding of industries in a given country [5].

B. Fires in Portugal

Regarding the types of disasters or humanitarian catastrophes, it is necessary to understand that they are not only about natural disasters, but also about a series of political, health, complex emergencies, wars and others [1]. According to [6], the natural phenomenons are all the manifestation of nature. There are some that happen with a certain regularity (rains in the summer months in the mountains, etc.) and others of extraordinary and surprising appearance (earthquakes, tsunamis, etc.).

However, a natural disaster comprises the correlation between dangerous natural phenomena (such as an earthquake, hurricane or tidal wave, for example) and certain vulnerable socio-economic and physical conditions (such as a precarious economic situation, poorly constructed housing, unstable soil type, etc.). That is, a natural disaster will occur only in the occurrence of one or more natural phenomena in vulnerable situations [6].

Thus, for the purposes of research into humanitarian operations, natural disasters are understood to mean the occurrence of earthquakes, avalanches, hurricanes, floods, droughts, fires, volcanic eruptions, tsunamis and other natural phenomena that cause extensive damage in the place which they occur [7].

According to [8] Portugal, although it is the smallest of the five countries of the South of Europe is one of the most affected by the rural and forest fires, being that in the period between 1980 and 2004 there was a fire every 20 hectares of territory, which consists of about 30% of the area of the country.

Most of the fires and burned areas are located north of the Tejo River, with the exception of the Barlavento Algarvio and the Central Algarve and Sotavento in 2004. The highest values of the number of fires per area were registered in the districts of Braga, Porto And Lisbon. Despite several initiatives to minimize the problems generated by those fires, such as some laws in Portugal, there is no permanent solution found yet [8].

C. Social Innovation and Social Entrepreneurship

According to the European Union's Social Innovation, Governance and Community Building social innovation is the one that arises from and within social movements, which makes it a highly contextual phenomenon, that is, it depends on the local and temporal context in which occurs [9]. Still, according to the same report it is necessary to understand that social innovation, in its dimensions of product and process, is characterized by three forms of achievement, that are reached through collective actions, being:

a) contribute to the satisfaction of human needs that would not be otherwise satisfied;

b) increase the access rights of a population;

c) to improve human capacities, by increasing social capital, training of specific social groups and others.

Thus, it is possible to perceive that, after a long period in which the innovation was connected to the technological domain, this notion has been changing with the passage of the years, happening to reach new scopes, that not only the business one. In the same way, social innovation has also become associated with the third sector, since these organizations are those that are most concerned with the welfare and directness of the population [9].

Specifically, it will be through social innovation and its propensity to infiltrate in several different spheres of society that social entrepreneurs achieve the double objective of solve social problems immediately and locally and to mobilize ideas, capacities and resources. Thus, the social entrepreneurship arises as a mean to affect the causes of problems and produce fundamental changes in the social sector, it means, create and manage companies which fundamental purpose is to fulfill their social mission [9].

III. METHODOLOGY

This paper aimed to identify the social movements and organizations arose from the fires in Portugal. This way, it could

Sponsor: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – Brasil. Process no. PDSE 88881.133004/2016-01.

be classified as qualitative and exploratory research. However, the authors used two different techniques of research, in order to clarify the searched topic.

First, it was used a bibliometric technique, using the data from Scopus database. The choice of this database is due to its relevance, as the largest abstract and citation database of peer-reviewed literature. The terms "fires" and "Portugal" were initially used in the search. Later, it was limited the search regarding Document Type (Article) and Subject Area (Social Sciences). According to the three main bibliometric laws, the results considered the most cited articles (Zipf's Law), the most productive journals (Bradford's Law) and authors (Lotka's Law). It is important to emphasize that the use of citations from articles in research journals is a standard practice that enhances the reliability of results.

Later, the qualitative research has been used to corroborate the information found in this previous analysis. The qualitative research is based on theoretical approaches, result of the lines followed during the development of the research itself. Thus, this type of research considers subjectivity an integral part of the process where interpretations become data, coming from the impressions and observations of the researchers.

Concerning to data collection, a deep interview technique was used, which is direct, personal and unstructured. As the interviews are carried out one by one, it is possible to perceive motivations, attitudes and sensations on the topic to be discussed. The identification of interviewed was conducted through the snowball sampling method, which consists in a nonprobability sampling technique where existing study subjects recruit future subjects from among their acquaintances.

The first interviewed were professors at University of Aveiro, which recruited some interviewed from the firefighters corps from the city. Also, for this study it was used secondary data such as governmental reports and academic papers as well as interviews with practitioners. The interviews were conducted with firefighters from the 'Bombeiros Velhos' corps of the city of Aveiro, which helped to understand the secondary data. The data analysis used triangulation method.

IV. RESULTS

The first part of this research was conducted through a bibliometric analysis considering the fires in Portugal. This way, it was used the Scopus database, and the first search used the words "fires" and "Portugal". The results showed 560 documents related to these terms, considering that most publications are related to Environmental Science (282 results) and Agricultural and Biological Sciences (189 results). The most cited article (205 citations) is "Temporal (1958-1995) pattern of change in a cultural landscape of northwestern Portugal: Implications for fire occurrence", published on 2001.

However, in order to identify the contribution of this topic to the area of Business, the results were limited to Article (Document Type) and Subject Area of Social Sciences. This way, returned only 49 documents. It is important to emphasize that it was not possible to find articles related to Subject Area of Business, Management and Accounting.

Considering the bibliometric law of Zipf, it was possible to identify that the most cited article is "Temporal (1958-1995) pattern of change in a cultural landscape of northwestern Portugal: Implications for fire occurrence", published on 2001, by Moreira, F., Rego, F.C. and Ferreira, P.G. The source of this article is Landscape Ecology, and the authors tested the hypothesis that landscape changes in a region of Northern Portugal (Minho) could be predicted from socioeconomic and political history, confirming that socioeconomic factors might explain a significant part of the variation in landscape composition across time, in the Mediterranean region.

Besides that, the use of Bradford's Law found that journals "Land Degradation and Development" and "Land Use Policy" are most productive journals of the area, with 7 and 4 articles each regarding the topic. Also, most productive authors are Jan Jacob Keizer, from the University of Aveiro (7 published articles) and Sergio A. Prats, also from University of Aveiro (6 published articles). However, searching within results the term "social entrepreneurship" no documents were found, which can highlight a gap of literature regarding this subject.

Analyzing the secondary data and also some articles found in the bibliometric research, it is possible, however, to understand better the fires scenario in Portugal. The number of occurrences of forest fires in Portugal is remarkably high. In the Portuguese northwest, considering the period from 1990 to 2009, there were a total of 206423 occurrences, representing 43,7% of the total occurrences on the national level. Only in 2009 there were 12531 forest fires in the Portuguese northwest [10].

It is possible to identify a concentration of the number of occurrences in the municipalities along the coast and in particular around the major urban centers in Porto in northern Portugal. This way, the fires sprawled across half-concentric circles that dissipated northwards to Braga, southwards to Aveiro, and inwards to Vila Real and Viseu - and Lisbon, in the Centre and Southern regions. In 2013 only, the expenses paid by the Autoridade Nacional de Protecção Civil due to extraordinary expenses in forest fires represented EUR 14.456,857.

The increase in the number of fire incidents in Portugal led to a series of good practices to be adopted by Portuguese society as a whole. Regarding the firefighting itself, this can only be done by the fire brigade, since only these professionals have the necessary knowledge to act in the aftermath. However, the Portuguese national authorities explain that the stress that a firefighter is subjected to during a forest fire is similar to a war scenario and therefore the civilian population can assist them in different ways in this process.

According to interviews conducted, the population usually ensures adequate hydration and feeding to firefighters, ensuring access to drinking water and foods rich in carbohydrates and proteins. Also, there is help to ensure adequate rest to firefighters, avoiding the decrease of alertness.

In Águeda, for example, there are a number of associations that have emerged from the growing incidence of forest fires in the region, such as the Águeda Volunteer Firefighters Humanitarian Association, the Barrosa Forest Defense

Association, the Castanheirense Humanitarian Association and the Association of Belazaima for Civil Protection.

The Castanheirense Humanitarian Association emerged in 1993 after a major fire occurred in the region in 1986. The effects of this fire were felt by the local population for many years, leading to the creation of the Association. This association, as well as the the Barrosa Forest Defense Association and the Association of Belazaima for Civil Protection assist firefighters in the event of major environmental disasters, assisting in firefighting, providing water and food, and also providing medical and psychological assistance to firefighters.

Also noteworthy are volunteer fire associations, which are non-profit-making collective bodies with humanitarian objectives, whose purpose is to protect people and regions, especially in the relief of wounded or sick persons and the extinction of fires. These associations are governed by their own statutes and receive permanent funding.

In the same way, the organizations involved in pre-disaster awareness and mobilization are also extremely important, since it is from the awareness actions that one can try to reduce the number of occurrences, or to prepare the population to help during the fires. In this way, the Resilient Cities report, which is part of a Campaign launched by the United Nations in 2010, stands out, with the purpose of highlighting the importance of the local level in the development of resilient communities. This initiative has contributed in a concrete way to the prioritization and achievement of objectives in disaster risk reduction.

According to the Report issued in 2016, Portugal has 9 resilient cities: Amadora, Cascais, Funchal, Lisbon, Lourinhã, Odivelas, Santo Tirso, Setúbal and Torres Vedras. The main sensitization practices are carried out through the establishment of associations that can educate the population for the maintenance of the forest areas, planning of emergency actions and the community action when necessary, accomplishment of clearings of cleaning of forests and water lines, accomplishments of information and awareness activities in the school community, among others.

V. CONCLUSIONS

This paper aimed to identify the social movements and organizations arose from the fires in Portugal. It was possible to understand that a great number of associations arose in Portugal from the occurrence of large fires, such as associations of volunteer firemen, associations linked to the sensitization education of communities to reduce the occurrence of disasters, as well as associations focused on the action during the occurrence of fires, that is, as a support team for the fire department.

From these results, it was observed that the occurrence of humanitarian operations in a given locality can increase the commotion of the population and boost, from the generated social consciousness, innovation and social entrepreneurship. It was also possible to understand the resilience of cities as a propulsion factor of the social economy of a given locality, from the innumerable actions linked to the feeling of resilience of a city.

Besides that, although the great number of fires in Portugal in the last 50 years, especially during the summer season, and also the popular organization that came from this disasters, the relevant literature does not address the importance of social entrepreneurship and social innovation created from these actions. This way, although there are several initiatives linked to the occurrence of main disaster in the country, there is no attention from academy to the post-disaster step, which can deter new initiatives and the creation of a social innovation environment.

VI. LIMITATIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE STUDIES

The limitations of this article lie in the fact that few interviews were conducted, and only in the city of Aveiro. In this way, it is not possible to establish a standard that considers the country as a whole.

Thus, to carry out future studies it is suggested a research with a greater amplitude, considering at least the areas most affected by fires in Portugal. In addition, a quantitative bias research could be carried out, seeking to quantify the actions arising from the occurrence of fires in the country.

REFERENCES

[1] Kovács, Gyöngyi, and Karen M. Spens. "Humanitarian logistics in disaster relief operations." International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 37.2 (2007): 99-114.

[2] da Costa, Sergio Ricardo Argollo, et al. "Humanitarian supply chain: an analysis of response operations to natural disasters." Eur J Transp Infrast 14.3 (2014): 290-310.I. S. Jacobs and C. P. Bean, “Fine particles, thin films and exchange anisotropy,” in Magnetism, vol. III, G. T. Rado and H. Suhl, Eds. New York: Academic, 1963, pp. 271–350.

[3] Smallman, Clive. "Read all about it-risk trends in the media: a research note." Disaster Prevention and Management: An International Journal 6.3 (1997): 160-164.

[4] Moore, Spencer, Eugenia Eng, and Mark Daniel. "International NGOs and the role of network centrality in humanitarian aid operations: a case study of coordination during the 2000 Mozambique floods." Disasters 27.4 (2003): 305-318.

[5] Lyon, Alynna J., and Chris J. Dolan. "American humanitarian intervention: Toward a theory of coevolution." Foreign Policy Analysis 3.1 (2007): 46-78.

[6] Lavell, Allan. "La red de Estudios Sociales en Prevención de Desastres en América Latina, LA RED: antecedentes, formación y contribución al desarrollo de los conceptos, estudios y la práctica en el tema de los riesgos y desastres en América latina: 1980-2004." La Red de estudios sociales en prevencion de desastres en América Latina, LA RED: Antecedentes, formación y contribución al desarrollo de los conceptos, estudios y la práctica en el tema de los riesgos y desastres en América Latina: 1980-2004: (2004).

[7] Wassenhove, Van. "Blackett Memorial Lecture Humanitarian Aid Logistics: Supply Chain Management in High Gear. Retrieved June 13, 2010." (2006).

[8] Pereira, José MC, et al. "Alguns conceitos básicos sobre os fogos rurais em Portugal." Incêndios florestais em Portugal: caracterização, impactes e prevenção (2006): 133-161.

[9] Moulaert, Frank, et al. "Social Innovations, Governance and Community Building. SINGOCOM Final Report." (2007).

[10] Lourenço, Luciano, et al. "Causas de incêndios florestais em Portugal continental. Análise estatística da investigação efetuada no último quindénio (1996 a 2010)." (2012): 61-80.

Empreendedorismo e Educação: o caso do Ensino Profissional no Mercado de Trabalho

Diogo Carvalheira
Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism (DEGEIT)
University of Aveiro
Aveiro, Portugal
Email: carvalheira24@ua.pt

Elisabeth T. Pereira
Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism (DEGEIT) and GOVCOPP
University of Aveiro
Aveiro, Portugal
Email: melisa@ua.pt

Resumo — **O Empreendedorismo e a Educação são dois temas que têm mantido uma importância muito grande, principalmente devido ao impacto que tem na sociedade a nível económico, social, cultural e político. O sistema educativo, ao ter como objetivos formar e qualificar os seus alunos para o futuro, tem um papel primordial na intervenção do Empreendedorismo e da empregabilidade nos jovens. O Ensino Profissional, em particular, permite ter uma educação mais focada na prática, preparando os seus alunos através de uma conexão reforçada entre a escola e o mundo profissional.**

No presente trabalho é desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre os dois temas em análise, com enfâse no contributo para uma melhor compreensão da influência do Ensino Profissional na disseminação de capacidades e práticas empreendedoras, começando pela procura de uma definição de Empreendedorismo, estudo da sua evolução e do funcionamento do Ensino Profissional, e qual a sua preponderância na Educação para o Empreendedorismo, com base na realidade atual e nos desafios a enfrentar.

As conclusões retiradas mostram que o Empreendedorismo não tem ainda uma definição consensual entre autores, e que é um tema em evolução. Em Portugal, a consciencialização de que o Empreendedorismo é cada vez mais um caminho viável a seguir e não uma última opção, tem permitido formar os jovens do Ensino Profissional de competências essenciais para o mercado de trabalho, fomentando o desenvolvimento de capacidades empreendedoras, de forma a facilitar a sua inserção no mercado de trabalho.

No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer para chegar a um ponto ideal em que as necessidades das empresas em termos de mercado de trabalho são plenamente satisfeitas e novas relações entre as empresas e as escolas profissionais devem ser formadas para que os alunos tenham as ferramentas necessárias para a profissão que as empresas estão à procura de trabalhadores.

Palavras-chave- Empreendedorismo, educação, ensino profissional, Mercado de Trabalho

Abstract—**Entrepreneurship and Education are two themes that have remained very important, mainly due to the impact on society in economic, social, cultural and political terms. The educational system, having as one of the objectives to train and qualify its students for the future, has a primordial role in the intervention of Entrepreneurship in young people. Professional Education in particular allows a more focused education in practice, preparing its students through a reinforced connection between the school and the professional world.**

A bibliographical research on the two themes was developed in this paper, trying to understand the extent to which Professional Education influences the dissemination of entrepreneurial skills and practices, starting with the search for a definition of Entrepreneurship and studying its evolution, as well as perceiving what is Professional Education, how it works, and what is its preponderance in Education for Entrepreneurship, knowing what the current reality and the challenges to face.

The conclusions drawn show that Entrepreneurship does not yet have a consensual definition among authors, and that it is still an evolving subject. In Portugal, the awareness that Entrepreneurship is increasingly a viable path to follow and not a last option, has made it possible to educate the young people of the Professional Education of essential competences for the labor market, fomenting the development of entrepreneurial capacities, in order to facilitate their integration in the labor market.

However, there is still a long path to reach an optimal point in which the needs of companies in terms of the labor market are fully satisfied, and further relationships between companies and the professional schools must be formed so that the students have the necessary tools for the position that companies are seeking for workers.

Keywords- Entrepreneurship, education, professional education, Labor Market

I. INTRODUÇÃO

O presente paper surge de uma necessidade detetada em fazer uma pesquisa bibliográfica no âmbito de investigação na área do Empreendedorismo inserida num contexto de uma escola profissional. Este interesse desenvolveu-se no decorrer de várias ações de promoção de capacidades empreendedoras juntos dos jovens, nomeadamente visitas a empresas da região e à incitação em participar em concursos de empreendedorismo.

Assim sendo, procurou-se perceber se este cenário acontecia no Ensino Profissional em geral, através de um estudo pela literatura existente sobre as temáticas. Para tal, assumiu-se como questão de partida: "Qual a importância dada ao Empreendedorismo na inserção no mercado de trabalho dos alunos do Ensino Profissional?"

Para a devida estruturação deste paper, após esta introdução, foi realizada uma pesquisa sobre publicações relevantes feitas no âmbito do Empreendedorismo, procurando compilar um conjunto de ideias que permitissem ter uma definição completa e consensual tanto quanto possível do tema. De seguida, numa terceira seção, sendo um paper sobre a relação com o Ensino Profissional, procuramos juntar a informação sobre de que se trata esta via de ensino, as suas especificidades, e em que sentido pode ser visto um veículo para a promoção do Empreendedorismo no sistema educativo. Depois na quarta seção, vamos abordar a evolução histórica que aconteceu no Ensino Profissional desde a sua criação, anteriormente chamado de "Ensino Técnico". Na quinta seção, destaca-se a importância do Ensino Profissional no mercado de trabalho, mantendo a relação com o Empreendedorismo assente na mesma, e procurar saber qual é o panorama atual português, e os desafios futuros que enfrenta de forma a que o Ensino Profissional possa ser mais eficiente a satisfazer a oferta das empresas no mercado de trabalho. E, por último, e depois de fazermos este estudo e as comparações entre estas mesmas realidades, são apresentadas as devidas conclusões e possíveis trabalhos futuros a serem desenvolvidos.

II. O Conceito de Empreendedorismo

O Empreendedorismo é um tema que apresenta uma grande relevância nos dias de hoje e que, por isso, tem sido protagonista em várias publicações. No entanto, a sua definição não é consensual e apresenta-se complexa devido às diferentes abordagens na sua análise, seja ela económica, administrativa, social, educativa ou psicológica, por exemplo. Sendo uma área muito vasta, este carácter interdisciplinar do empreendedorismo demonstra a complexidade que existe em torno do seu estudo [1], [2]. De acordo com Bull e Williard [3] o termo é usado há mais de dois séculos, verificando-se uma reinterpretação e revisão constante da sua definição. No mesmo sentido, Gerba [4] refere que o tópico em si é alvo ainda de muita discussão, isto porque não existe ainda um consenso sobre uma definição concreta e as suas especificidades.

Na perspetiva económica, o empreendedorismo é um conceito presente e importante no desenvolvimento do corpo teórico enquanto ciência, embora nem sempre seja considerado de forma direta [1].

A Figura 1 representa de forma esquematizada alguns dos principais autores que contribuíram para a teoria económica na temática do empreendedorismo, e os quais serão analisados conforme as ideias que apresentaram.

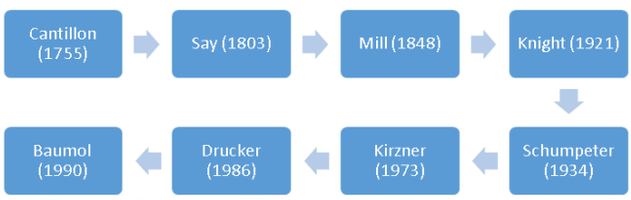


Figura 1 – Ordem cronológica dos principais autores da teoria económica no empreendedorismo. Fonte: adaptado de Ribeiro [1]

Um dos predecessores da teoria económica e que deu uma das primeiras definições de empreendedor foi Cantillon, um irlandês considerado um notável escritor e economista, no ano de 1755. Cantillon usou como exemplo o camponês-rendeiro, caracterizando os empreendedores como audaciosos, e que através da sua visão em aperfeiçoarem e criarem novos métodos de produção, despertavam o crescimento económico. Cantillon considerava o empreendedor como um comprador cujo objetivo era adquirir matéria-prima por um preço certo e depois vendê-la por preço incerto. Através destes nichos de mercado, havia a possibilidade de fazer investimentos com boa rentabilidade [5].

Na mesma ótica, por volta de 1803, surge o francês Jean-Baptiste Say, definindo o empreendedorismo como a habilidade de criar valor através da reorganização dos recursos económicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade [6]. Say enumerou algumas competências que um indivíduo deveria ter de forma a ser empreendedor, sendo elas: "julgamento, perseverança e um conhecimento sobre o mundo, assim como sobre os negócios" [7].

A esta teoria de Say, no ano de 1848, John Stuart Mill acrescentou o conceito de risco aquando da análise do lucro, comparando um empreendedor e um capitalista [8], [9]. Em 1921, Knight refere que as noções de incerteza e risco são as bases que determinam o empreendedorismo, visto que quem produz arroga o encargo de antever uma "procura impessoal e incerta" [9].

Em 1934, o austríaco Joseph Schumpeter ao publicar o livro "Teoria do Desenvolvimento Económico" torna-se o que muitos consideram como um dos principais pioneiros no pensamento económico quando se fala de empreendedorismo. Associou o conceito de empreendedorismo ao de inovação em empresários, mais especificamente através da transformação de novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização. Este autor considera que a procura e oferta estão em equilíbrio, e que será através da inovação que o empreendedor terá o papel de quebrar esse equilíbrio, promovendo o progresso económico através da destruição criativa gerada pela inovação. Isto porque irá ser o promotor do desenvolvimento, e irá substituir as empresas existentes por outras mais aptas a beneficiar dessa inovação. Schumpeter ainda distingue os empreendedores dos capitalistas, ao afirmar que apesar de ambos serem tomadores de risco, os primeiros são na inovação que tentam aplicar, enquanto os segundos são no lucro que possam vir a atingir [1], [6], [9].

Mais tarde, novos enquadramentos surgiram com base e no seguimento nas ideias de Schumpeter, de onde se destaca atualmente a corrente neo-schumpeteriana.

Em 1973, Kirzner considera o empreendedor com um indivíduo que está constantemente em alerta, isto porque tira proveito da "distribuição imperfeita da informação" [9]. Seguindo a tendência da escola austríaca, ao ter este comportamento espontâneo de constante procura de lucro, é dos primeiros a aproveitar as oportunidades e realoca recursos que reduzem ineficiências no mercado [10].

Em 1986, Peter Drucker conciliou a inovação enquanto meio com a sondagem e exploração de uma oportunidade, considerando este último como um conceito chave para as definições atuais. Relaciona com o conceito dado por Say, ao afirmar que uma oportunidade é a possibilidade de criar valor através da reorganização de recursos para áreas de maior

produtividade. Um empreendedor investiga e responde à mudança sem receios das dotações iniciais que possui, considerando, no entanto, que criar um novo negócio não significa que o seja, e o empreendedorismo não existe por motivos puramente lucrativos [11]. Também a definição de empreendedorismo, evoluiu para "a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência de cada um dos indivíduos, de modo a conseguir alcançar os objetivos e criar algo novo" [6]. Filion [12] opina que o empreendedorismo é a demonstração da competência de estabelecer e atingir objetivos estratégicos através de um comportamento inovador e criativo, sendo uma combinação complexa de ocorrências vividas e aprendidas, habilidades de cada indivíduo e momentos que à medida que se desenrolam estão sujeitos ao risco.

Baumol [13], adaptando a teoria de Schumpeter como ponto inicial através da sua definição de empreendedorismo, propõe no seu paper que "pode ser algumas vezes improdutivo ou até mesmo destrutivo", isto porque se o empreendedor é visto como inovador em procurar formas de aumentar o seu lucro (monetário), poder e riqueza (não-monetário), então poderá não estar interessado em que essas suas ações possam representar pouco ou nenhum ganho social, ou até mesmo que prejudiquem. Alguns dos exemplos que dá são o rent-seeking enquanto "improdutivo", através de atividades tais como evasão fiscal e litígios para proveito próprio, ou a inovação na procura de camuflar processos criminosos organizados em atividades legais, sendo um tipo de empreendedorismo visto que procura lucro, mas que é "destrutivo" para a sociedade. Esta hipótese faz com que não seja a quantidade bruta de empreendedorismo o que promove o crescimento económico, mas sim a forma como é alocada, ou seja, se para o uso "produtivo", "improdutivo" ou "destrutivo". São as diferentes distribuições do talento empreendedor conforme as instituições envolventes, definindo os payoffs associados, que explicam a evolução económica conforme o local e a situação temporal avaliada, muitas vezes porque esses retornos foram fortemente alterados e permitem que essas ações sejam tomadas [14]. Este talento é referido por Cruz e Cardoso [15] como não sendo fácil de se ensinar, acrescentando ainda que as políticas com o objetivo de influenciar a quantidade de empreendedores existentes, requer necessário um investimento avultado, mas não tem uma recompensa social bem definida. No entanto, é referido por McCaffrey [14] que um dos maiores problemas por parte da teoria de Baumol é de que não engloba o fator da incerteza, algo que é aplicável a qualquer um dos três tipos de empreendedorismo mencionados, visto que existe sempre uma componente de possível "falhanço", e este é um fator explicativo para as diferentes afetações de talento empreendedor.

Dees [11] destaca que, apesar dos contributos desenvolvidos, a teoria de Say combinada com a de Schumpeter tornou-se o mais evidenciado na generalidade do pensamento económico relativamente ao empreendedorismo.

Em perspetivas mais recentes, Dornelas [6] destaca a capacidade de avistar e desenvolver novas oportunidades favoráveis à sociedade como os pilares do empreendedorismo. Estas novas oportunidades podem ser derivadas de negócios existentes, inovando nos métodos produtivos a nível do seu custo e da sua eficiência. Acrescenta-se ainda que este processo implica o objetivo de ganhar ou crescer, apesar das condições de risco e incerteza associadas [6].

Portela et al. [8] concluíram através da sua pesquisa que existem outras motivações para além da identificação de uma oportunidade, afirmando que esta última se identifica como sendo empreendedorismo por oportunidade. Este tipo relaciona-se mais com a teoria de Schumpeter, onde o objetivo do autoemprego com maior utilidade e rendimento já estavam previamente pensados.

No entanto faz-se a distinção com empreendedorismo por necessidade, neste caso não acontecendo uma motivação pura de oportunidade de negócio, mas sim havendo circunstâncias que não permitam outras opções favoráveis e assim estão "obrigados" a seguir esta via de forma a garantir a sua subsistência.

Comprova-se que existem diferentes definições de empreendedorismo, mas ainda assim toda esta pesquisa vem apenas visar o empreendedorismo relativamente às razões que levavam à existência por detrás de tal fenómeno, e não a caracterização do ator principal que leva a tal acontecimento: o empreendedor. Daí que também se torne interessante poder identificar algumas particularidades que o evidenciam dos demais.

Algumas dessas características estão descritas na Figura 2, de acordo com diferentes publicações.

Autor	Características	
Drucker (1986)	Explora oportunidades	
Dees (2001)	Os seus recursos iniciais não limitam as suas ações	
Ribeiro (2005)	Audaz Tem força de vontade	Busca o sucesso
Figueiredo, Pereira, Ferreira e Figueiredo (2007)	Coopera Dinâmico	Age proativamente
Portela (2008)	Ousado	
Kirzner (1973)	Atento Ativo	Criativo Humano
Simões (2010)	Deteta e explora oportunidades, mobilizando os recursos precisos	Verticalidade Confiança
Damião (2010)	Tem ideias e as concretiza Coragem Aprende constantemente	Objetivo Contribui para a sociedade
Tapia e Ferreira (2011)	Cria valor Persistente Gere o risco	Visionário Determinado Mobilizador

Figura 2 – Quadro-resumo de algumas características de um empreendedor. Fonte: adaptado de Teixeira [9]

III. O Ensino Profissional e o empreendedorismo

O Ensino Profissional é uma formação que existe enquanto alternativa ao ensino secundário regular (também conhecido por científico-humanístico), este último caracterizado por ser mais de natureza de desenvolvimento da reflexão, raciocínio e do interesse técnico-científico. Isto porque tem uma preparação curricular mais profissionalizante, uma maior consciencialização da envolvente ao ser mais flexível conforme o local/região que rodeia, e onde existe uma maior independência de iniciativa [16]. Os cursos pertencentes ao

Ensino Profissional distinguem-se por serem práticos e por formarem os seus participantes tanto em situações simuladas como reais, ligando a parte teórica às técnicas e práticas necessárias à área de formação, tendo uma estrutura composta por módulos e que pode ser modificada conforme as necessidades do meio empresarial [17].

O Ensino Profissional desempenha um papel importante na preparação dos jovens para um mercado de trabalho, concedendo as ferramentas necessárias para o desenvolvimento da capacidade empreendedora e da personalidade do aluno no curso profissional [1].

A Comissão Europeia [18] considera o Ensino Profissional como uma componente essencial para o suporte e a aceleração do desenvolvimento, bem como para a transformação económica e a criação de postos de trabalho. O objetivo destes cursos é o de equipar os seus participantes com as habilidades, conhecimentos, *know-how* e competências não-formais que permitam ir ao encontro de um bom emprego e de conseguir ultrapassar as dificuldades adjacentes da globalização, a economia paralela e a recuperação a curto prazo da crise global.

Segundo a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [19], "os Cursos Profissionais são um dos percursos do nível secundário de educação, caracterizado por uma forte ligação com o mundo profissional". Esta conexão entre o contexto escolar e o meio laboral existe através da componente de formação técnica, ao incluir uma unidade curricular para período de estágio designado por "Formação em Contexto de Trabalho". Esta unidade curricular assume-se como uma oportunidade para que o aluno desenvolva competências técnicas, relacionais e organizacionais que tenham a ver com a qualificação profissional que está a adquirir, ao estar inserido numa empresa ou entidade a nível local. Esta experiência é descrita como "muito interessante e necessária" [1].

A finalização do curso está também dependente da apresentação e defesa de um projeto perante um júri, bem como um relatório final, com o nome "Prova de Aptidão Profissional". O objetivo desta prova é demonstrar as competências desenvolvidas durante a aprendizagem no curso lecionado.

Assim que acaba o curso em que está inserido, o aluno estará, por norma, mais capacitado na procura no mercado de trabalho.

A ANQEP refere também que existem 39 áreas de educação e formação à escolha dos alunos, de forma a desenvolverem as competências necessárias para a profissão que pretendem. Os cursos englobados têm a duração de três anos letivos, com as habilitações equivalentes ao 12º ano de escolaridade, bem como a inserção no mercado de trabalho de acordo com a sua área, sendo atribuído um certificado de qualificação profissional de nível IV. Mais tarde, estes alunos poderão também, se pretenderem, prosseguir os estudos para o ensino superior.

Esta necessidade de existir o Ensino Profissional advém do facto de existir uma disparidade entre a realidade do mercado de trabalho e as expetativas geradas pelos jovens. Acaba por ser um dos maiores desafios a enfrentar e que deve ser combatida através de uma estimulação desses alunos a obterem a capacidade de interpretar o ambiente profissional que os rodeia de forma a encontrarem soluções que lhes proporcionem sustentabilidade e crescimento pessoal. Esta relação necessária entre o Ensino Profissional e o mercado de trabalho será abordada de forma aprofundada mais a seguir.

Assim como foi demonstrado por alguns autores referenciados na seção II, o conceito de Empreendedorismo ainda não é consensual entre os vários autores analisados e tem englobado vários aspetos desde a sua primeira conceção. No entanto, ao relacionarmos este tópico com o sistema de ensino, leva-nos automaticamente a pensar na educação para o empreendedorismo, e consequentemente como ponto de partida as teorias que defendem que as capacidades empreendedoras não são inatas e podem ser desenvolvidas num indivíduo [6]. Esta possibilidade dá a abertura para influenciar desde cedo os jovens a pensarem que o empreendedorismo não pode ser visto como um último recurso caso estejam desempregados, mas sim uma hipótese a considerar desde o início e trabalhada nas escolas de forma a melhorar as suas capacidades, visto que é uma mais-valia na sua carreira futura.

A educação para o empreendedorismo é uma relação entre o ensinamento de competências empreendedoras adquiridas ao longo do tempo e o desenvolvimento de ações formais realizadas pelo sistema educativo [26]. Teixeira [9] considera que esta educação poderá ter benefícios diferentes conforme os seus alunos, visto que pode acontecer em diferentes "graus". A educação para o empreendedorismo pode ser vista de duas formas: num sentido mais limitado e num sentido mais lato. Num sentido mais limitado, significa que se aplica puramente ao ensino de como iniciar um negócio e obter o autoemprego. Num sentido mais lato, engloba igualmente o desenvolvimento de competências empreendedores que podem ser replicados num contexto enquanto empregado. Estas ações são condizentes com o que os autores referem como uma "carreira moderna de trabalho", isto porque permitem uma maior flexibilidade em lidar com um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico [31].

Snell & Lau [32] consideram como competências empreendedoras o conjunto de valências, sejam elas conhecimentos, experiências, habilidades, características pessoais, comportamentos ou motivações, que podem influenciar de formas diferentes uma potencial ou efetiva realização de um negócio. Estas competências são percecionadas segundo Mitchelmore & Rowley [33] como de grande importância para o desenvolvimento económico, e perceber como deve ser educada pode ter repercussões muito positivas para a prática do empreendedorismo. Estes ensinamentos são aplicados por indivíduos que tanto podem iniciar um novo negócio, ou transformar um já existente, e que vão acrescentar valor através da organização eficiente de recursos e oportunidades.

A educação destas competências tem nas escolas um papel importante no sistema educativo [6]. Serão estas as que possibilitam o ensinamento e desenvolvimento das competências, através da estimulação de comportamentos empreendedores nos jovens, de uma preparação dos alunos para os passos necessários na criação de um negócio, e de potenciar as habilidades de reconhecer potenciais oportunidades de negócio [34]. No entanto, não deve haver apenas transmissão de conhecimentos numa sala de aula, mas também a realização de outras atividades, tais como concursos de empreendedorismo, visitas a empresas, palestras com empreendedores,

brainstorming, entre outros. Esta importância estende-se também ao Ensino Profissional, onde a educação para o empreendedorismo assenta no desenvolvimento destas competências e na consciencialização dos jovens na possibilidade do autoemprego [9].

Os aspetos evolutivos no mercado de trabalho que já foram referidas, obrigam a que o empreendedorismo seja considerado como uma alternativa para dar resposta ao desenvolvimento das sociedades, com a maximização do potencial do aluno [16]. Devido ao aparecimento de novas tendências no mercado de trabalho, exigindo um perfil diferente de trabalhador, tendo de ser "criativo, inovador" e também mentalizado para ser empreendedor, tendo as denominadas soft skills cada vez mais em conta no recrutamento das empresas e até mesmo noutras situações da sua vida [1]. A sua educação dá aos jovens as ferramentas necessárias para que consigam encarar as dificuldades inerentes da sua inserção profissional [6].

No entanto, não se pode assumir que a educação para o empreendedorismo irá tornar os seus alunos automaticamente como empreendedores, mas sim proporcioná-los com as ferramentas essenciais para que se possa tornar num empreendedor. Aqui aplicam-se tanto as competências que são diretamente lecionáveis em como iniciar um negócio, como também as competências desenvolvidas que não são ensináveis de forma direta, tais como a criatividade e a capacidade de correr riscos [26].

Usando o caso de Portugal, um dos exemplos mais relevantes da implementação desta vertente no sistema educativo é o "Plano Nacional de Educação para o Empreendedorismo em Portugal". Tem como objetivo a disseminação de atividades que desenvolvam competências empreendedoras nos alunos do ensino básico e secundário, alargando este pensamento a todos os intervenientes das escolas. Consiste numa sensibilização sobre a importância do empreendedorismo na sociedade, dotando de conhecimentos básicos sobre o tema, a relação que as escolas podem ter em desenvolver as ferramentas necessárias para incitar o empreendedorismo, e potenciais parcerias entre as escolas e outras entidades relevantes, como empresas e instituições [9].

IV. Evolução histórica do Ensino Profissional em Portugal e na Europa

O Ensino Profissional foi estabelecido em Portugal no século XVIII, por Marquês de Pombal. O seu objetivo era retificar as dificuldades existentes relativamente do lado da mão-de-obra e do lado empresarial, servindo como estímulo em ambos os setores secundário e terciário [20].

Nesta fase inicial, dava-se pelo nome de "Ensino Técnico", sendo que a sua evolução ocorreu durante anos, com múltiplas reformas implementadas e uma expansão nos pontos onde era lecionado, aperfeiçoando a sua atividade e alcance. Em 1852, foi criado o "Ensino Industrial", composto por uma vertente genérica de trabalho físico, divididos em três grau de ensino e que todos eles estavam direcionados para uma "formação técnica profissionalizante". Esta foi a resposta dada a nível de ensino às necessidades adjacentes da revolução industrial em termos de mão-de-obra, bem como à evolução socioeconómica [17].

Em 1948 surge uma mudança significativa a nível da educação, passando a haver uma clara diferenciação na escolarização em Portugal, através de duas vias. Ao concluir o ensino técnico, abria-se a possibilidade de ingressar nos Institutos Comerciais e Industriais; enquanto que no caso do ensino liceal, a sua conclusão tornava possível a progressão para o ensino superior.

Esta vincagem de 2 percursos diferentes refletia a distinção a vários níveis dos que frequentava o ensino técnico e o ensino liceal, sendo que o primeiro era frequentado principalmente por alunos de estratos mais rurais e pobres da sociedade, e o segundo representava na sua maioria as classes mais altas de rendimentos. Isto também espelhava o prestígio social que era atribuído a estas 2 hipóteses, com o ensino técnico a ser uma via mais profissionalizante de forma a preparar a entrada na vida ativa, e o ensino liceal a ser mais geral e talhado para o posterior acesso à Universidade [20].

Avançando para o ano de 1973, através do Ministro da Educação Veiga Simão, foi implementada a "Lei de Bases do Sistema Educativo". A mesma propunha o fim da distinção entre os três graus de ensino previamente estabelecidos, dando lugar a apenas uma "escola secundária polivalente", que passava a ser o nível seguinte da escolaridade obrigatória, sendo que o Ensino Profissional estaria presente em instituições específicas para o efeito e a desenrolar-se nos dois últimos anos do secundário [17].

No ano de 1975, período condizente com a revolução do 25 de Abril de 1974, a separação destes rumos era extremamente contestada, ainda para mais devido à conotação associada ao ensino técnico. Devido a esta situação, criou-se um "tronco comum" que ligou o ensino liceal e técnico, formalizando uma igualdade na sua designação enquanto ensino secundário (um curso unificado composto pelos 7º, 8º e 9º anos), na sua flexibilidade e na possibilidade em ambos em ingressar posteriormente no ensino superior. Esta unificação levou a que deixasse de haver uma diferenciação entre os alunos que pretendessem entrar no ensino superior e quem pretendesse já entrar no mercado de trabalho [20].

Em 1978, o sistema educativo continuar a ter a sua evolução, sendo introduzidos nesta altura o 10º e 11º anos de escolaridade. Dois anos mais tarde, foi acrescentado o 12º ano, sendo estruturado em 2 hipóteses de finalização: seja através da "via de ensino", mais talhada para prosseguir o ensino superior; ou pela "via profissionalizante", onde terá a qualificação necessária para ingressar no ensino superior politécnico [21].

No ano de 1983, devido à necessidade de mão-de-obra qualificada e de estimular o emprego jovem, foram estabelecidos os cursos técnico-profissionais, sendo lecionados depois do 9º ano. Estes cursos têm como particularidade o facto de, após a sua realização em 3 anos, terem direito a um diploma de fim do ensino secundário que permite entrar no ensino superior, e outro de formação técnico-profissional de forma a entrar no mercado de trabalho. Estes cursos diferenciavam-se dos cursos profissionais porque estes últimos eram apenas lecionados nas escolas profissionais, e por estarem organizados em vertentes de "formação técnica, tecnológica e profissionalizante" [21]. Outra diferença é que os cursos profissionais tinham a duração de apenas um ano dentro da

escola, e após esse período existia um estágio em contexto de trabalho por 6 meses, acompanhado pela escola [17].

Durante a década de 90, ocorreu uma "evolução consistente" dos cursos pertencentes ao ensino técnico-profissional português [20]. As atualizações legais feitas permitiram corrigir problemas identificados no sistema e tomar os passos para a evolução estrutural pretendida [21]. Esta evolução também teve como grande impulsionadora a entrada de Portugal na Comunidade Europeia [17].

No entanto, esse progresso não tem impedido que os cursos profissionais sejam vistos de forma menos positiva, sendo que esta estigmatização poderá ser explicada por fatores sociais, culturais e históricos [20]. Segundo Gonçalves [16], são percebidos como desprestigiantes e como uma via inferior de ensino para classes sociais menos favorecidas ou que tenham um alto insucesso escolar. O facto de haver esta reticência em aderir a este tipo de ensino provoca muitas vezes o abandono precoce da escola.

No ano de 2003, acontece uma revisão do plano de estudos dos cursos profissionais, mantendo-se esta estrutura modular atualmente [20]. As escolas secundárias públicas passam a ter a oportunidade de terem cursos profissionais como opção nos seus programas educativos, sendo que em 2006 passam a poder lecionados também nos centros de Formação Profissional [17]. A oferta educativa passa a contemplar três componentes: a Formação Sociocultural, sendo esta igual em todos os cursos, com 1000 horas; a Formação Científica com disciplinas adequadas ao curso inserido, totalizando 500 horas; e a Formação Técnica, onde se englobam um outro conjunto de disciplinas específicas e a disciplina autónoma de "Formação em Contexto de Trabalho" com 420 horas, perfazendo um total de 1600 horas [19].

Ainda em 2014, foram revistas especificidades no funcionamento dos estabelecimentos públicos de ensino profissional, mais concretamente na configuração curricular, na Prova de Aptidão Profissional e na Formação em Contexto de Trabalho, funcionando como uma experiência enriquecedora e facilitadora na inserção do mercado de trabalho [20].

Comprova-se que o Ensino Profissional português teve uma evolução notável nos últimos tempos, através das reformas que foram implementadas, havendo perspetivas de futuro positivas quando à possibilidade de se expandir de ainda melhor forma [17].

V. A IMPORTÂNCIA DO ENSINO PROFISSIONAL NO MERCADO DE TRABALHO

O tema da inserção profissional tem-se tornado cada vez mais importante devido à crise socioeconómica que foi sentida, juntamente com o fim do pleno emprego [20], [23]. Mais especificamente a transição dos jovens do sistema educativo para o mercado de trabalho tem sofrido alterações importantes no seu procedimento. A complexidade da inserção profissional associada ao problema inerente das elevadas taxas de desemprego, particularmente no caso do desemprego jovem, bem como à dificuldade e demora em conseguir o primeiro emprego, entre outras razões; torna esta temática num problema social cada vez mais visível em Portugal [24].

Estes obstáculos têm provocado o que é referido por Azevedo [25] como um "permanente atraso" entre o sistema educativo e o mercado laboral. Isto porque este último está em constante mutação e não consegue ser devidamente acompanhado para responder às suas necessidades por parte dos projetos de educação e formação. Isto porque essa profissão já não se enquadra de forma relevante no atual contexto de trabalho, ou pela insuficiente componente prática que é lecionada pelo sistema educativo e que é requerida pela profissão, ou até mesmo porque os alunos não são suficientemente auxiliados na forma como planeiam e desenvolvem a sua carreira [26].

Segundo a CEDEFOP [27], a não resolução desta parte do problema que envolve a transição entre a escola e o mercado laboral acarreta consequências pessoas e na sociedade a nível socioeconómico. Chaves [28] considera que estes jovens cuja transição para o mercado laboral não foi bem-sucedida logo após a conclusão dos seus estudos, denominando-os como "lost in transition", terão mais obstáculos em conseguirem a empregabilidade. Isto irá provocar não só uma falta de fonte de rendimento, mas também a privação do que considera ser uma das mais importantes ligações à sociedade e às conexões interpessoais inerentes de se estar empregado, tendo como um dos efeitos a exclusão social. Outra das consequências deste fenómeno poderá ser a derivação desta potencial mão-de-obra para a economia paralela, impingindo condições de precariedade, bem como um resultado negativo para a comunidade em geral [1].

A CEDEFOP [27] acrescenta ainda que, mesmo que seja encontrado um emprego, o mesmo pode ser precário ou não ter as características ideais para o trabalhador, podendo isto resultar na sua desmotivação e afastamento, e a longo prazo numa mudança cíclica de empregos e ocupação que pode ter repercussões nefastas noutras esferas da vida do trabalhador e inclusivamente da sociedade.

Daí que tenha de ser o sistema educativo o preparador dos seus alunos para a sua entrada na vida ativa, para que os mesmos tenham uma intervenção direta no planeamento do seu futuro, que passará pela esquematização e desenvolvimento das suas estratégias de inserção profissional. Para tal deverão contribuir não só a aprendizagem das competências inerentes à área de curso, mas também pela instrução e aplicação de práticas de procura de trabalho, ou pelo autoemprego (sendo uma forma de empreendedorismo), tendo a capacidade de organizar o seu plano de vida [24].

Esta acaba por ser uma realidade que está ligada tanto aos cursos universitários, como nos do Ensino Profissional, havendo cursos que facilitam essa inserção profissional devido à sua procura, enquanto existem outros em que o desemprego é o fim mais provável [16]. De forma a saber adaptar-se a estas constantes mudanças inerentes do mercado de trabalho, o Ensino Profissional deve ter como objetivo mais focado a formação direcionada para a empregabilidade, em vez duma formação para o emprego [1].

Para tal, deve existir uma ligação intensa entre as empresas e o Ensino Profissional. Segundo a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [29], as qualificações disponibilizadas têm um perfil próprio, possibilitando a

ratificação e certificação das competências necessárias conforme a área de formação escolhida, isto para que o processo de recrutamento seja mais facilitado para as empresas; e que a estrutura da formação associada à qualificação pode ser modificada de forma a que as necessidades da entidade empregadora sejam satisfeitas. Mas muitas vezes, esta relação não é muito forte, como é mencionado por Gonçalves [16], e apresentando como possível explicação a variação que existe a nível de escolas e de cursos. Um estudo realizado refere que é esta desarticulação entre as competências oferecidas pelo ensino e as requisitadas pelo contexto socioeconómico que provoca a diferença entre a procura e oferta de formados [1].

Portanto, este paradigma deve ser reformulado estruturalmente, para que exista uma resposta célere à evolução que existe nos mercados, tendo sempre em conta a formação para a empregabilidade, e sem que as características tanto do sistema educativo como do sistema produtivo sejam anuladas. Neste contexto, tal como referido por Ribeiro [1], encaixa tanto a capacitação para a inserção num emprego, como também para a formação que envolva atividades empreendedoras que possam promover o autoemprego, evitando assim o desemprego.

Outro estudo realizado por Pereira [20] chega à conclusão que é através do desenrolar de atividades profissionais que os jovens têm o momento ideal para desenvolverem as suas capacidades de forma mais intensiva, podendo assim ter as competências adequadas para mais tarde poderem aplicá-las em contextos de maior exigência. Outra ilação retirada do mesmo estudo é de que estas competências são desenvolvidas de duas formas: as transversais são fortalecidas principalmente até à finalização do curso profissional, enquanto que as competências relacionadas com a profissão da área de formação são ampliadas aquando da sua inserção profissional.

Esta exigência não é apenas aplicável ao contexto português, algo que a CEDEFOP [27] corrobora, ao afirmar que esta via de ensino acelera e torna esta transição entre o trabalho e a escola mais adequada, através do desenvolvimento de habilidades relacionadas com a ocupação pretendida. É dado como um dos exemplos por esta entidade, o caso do sistema dual praticado na Alemanha, ao envolver as empresas no processo de criação dos programas destes mesmos cursos, mais especificamente nos estágios que realizam.

O mercado de trabalho da União Europeia também padece de forma geral destas necessidades em constante modificação, impondo às entidades qualificadoras a sua resolução, através de políticas criadas no sistema educativo e no de formação. Esta resposta deve ser sempre moldável, de forma a acompanhar a tendência do sistema produtivo, e que assim não se crie um atraso no mercado laboral [22], [23].

No entanto, um estudo realizado acerca dos resultados no mercado de trabalho associados às várias orientações educativas revela algumas conclusões, das quais se destacam as diferenças existentes entre países da União Europeia, muito devido à forma como o Ensino Profissional é estruturado em cada país. Apesar disso, revela vantagens na empregabilidade dos jovens de forma generalizada a quem segue esta vertente de ensino, principalmente pela maior rapidez na inserção profissional, sendo que o maior ou menor sucesso do mesmo está depende das políticas e instituições de cada país [27].

Procurando uma maior uniformização ao nível do sistema educativo dos membros da União Europeia, Coelho e Neves [30] referem que a Estratégia Europa 2020 tem como uma das suas prioridades a adaptação dos mesmos ao Quadro Europeu de Qualificações, através das suas representações nacionais. Outras das melhorias que pertencem a estas orientações e que englobam o Ensino Profissional são:

- "Aprendizagem para as necessidades do mercado de trabalho"
- "Promoção do empreendedorismo"
- "Aprendizagem profissional"
- "Estágios/outras experiências laborais"
- "Serviços de orientação e aconselhamento"
- "Promover o reconhecimento da aprendizagem não formal e informal"

VI. CONCLUSÃO

O principal objetivo na realização deste paper foi compreender a relação entre o Empreendedorismo e a Educação, mais concretamente no caso do Ensino Profissional, percebendo se o desenvolvimento de competências empreendedoras era realizado nas escolas profissionais, e de que forma a aquisição destas competências é percecionada na inserção no mercado de trabalho.

Neste sentido, constatou-se primeiramente que o Empreendedorismo é uma temática que por si só, está em constante evolução desde que Cantillon se referiu sobre a mesma, em 1755, e que não existe, ainda, uma definição consensual. O Ensino Profissional é uma via alternativa ao ensino secundário regular, e pretende facilitar a inserção dos jovens no mercado de trabalho, dotando-os das ferramentas necessárias ao bom desempenho de uma profissão na área de educação e formação que frequentaram na escola, tendo tido uma evolução favorável desde que teve inicio em Portugal por Marquês de Pombal, ainda denominado de "Ensino Técnico". A educação para o empreendedorismo é dos instrumentos utilizados, de forma a desenvolver competências empreendedoras essenciais para o sucesso no mundo profissional, ou seja, no mercado de trabalho, estimulando-os a terem esses comportamentos e a evoluírem o seu perfil de futuro trabalhador, através de *soft skills* adquiridas e potenciadas no sistema educativo. Ainda assim, esta evolução não tem sido ainda inteiramente favorável à realidade portuguesa, tendo como possíveis fatores explicativos as constantes mudanças no mercado de trabalho, a ligação ainda insuficiente entre as empresas e o Ensino Profissional, e uma débil intensidade de ensino na componente prática e que é fulcral na profissão a desenrolar.

No entanto, após a pesquisa efetuada, e apesar de existirem das ilações retiradas, devido à natureza limitativa do tema em análise, as duas temáticas estudadas devem ser complementadas pela realização de estudos empíricos aplicados. Como propostas futuras para o desenvolvimento das mesmas, destaco um estudo mais aprofundado a nível de regiões sobre o maior ou menor impacto de atividades empreendedoras em Portugal, uma

comparação entre a procura e a oferta de trabalho, usando as capacidades empreendedoras potenciadas pelo sistema educativo como fator de avaliação, e uma estimação do efeito da educação dessas competências empreendedoras na inserção profissional dos jovens.

REFERÊNCIAS

[1] R. A. A. P. Ribeiro, «O Empreendedorismo no Ensino Profissional: Um estudo de caso sobre a promoção do Empreendedorismo no processo ensino-aprendizagem num Curso Profissional», Universidade do Porto, 2013.

[2] H. R. G. M. Moreira, «Mobilidade e Empreendedorismo no Ensino Superior: o caso das Ciências Sociais», Universidade do Minho, 2009.

[3] I. Bull e G. E. Willard, «Towards a theory of entrepreneurship», J. Bus. Ventur., vol. 8, n. 3, pp. 183–195, 1993.

[4] D. T. Gerba, «The context of entrepreneurship education in Ethiopian universities», Manag. Res. Rev., vol. 35, n. 3/4, pp. 225–244, 2012.

[5] J. B. Sorensen e P. M. Y. Chang, «Determinants of successful entrepreneurship: A review of the recent literature», Ewing Marion Kauffman Found., 2006.

[6] S. C. B. Gomes, «Concursos de empreendedorismo e sua influência no desenvolvimento de competências nos alunos: experiência numa turma do 3o ano do curso técnico de gestão do ensino profissional», Universidade de Lisboa, 2016.

[7] G. M. S. Friedlaender, «Metodologia de Ensino-Aprendizagem visando o comportamento empreendedor», Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

[8] J. Portela, P. Hespanha, C. Nogueira, M. S. Teixeira, e A. Baptista, Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspetivas. Lisboa: INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, 2008.

[9] C. M. M. Teixeira, «Educação para o empreendedorismo: um estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo», Universidade de Coimbra, 2012.

[10] I. M. Kirzner, «The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification», Small Bus. Econ., vol. 32, n. 2, pp. 145–152, 2008.

[11] J. G. Dees, «The Meaning of "Social Entrepreneurship"», Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2001.

[12] L. J. Filion, «Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios», Rev. Adm., vol. 34, n. 2, pp. 5–28, 1999.

[13] W. J. Baumol, «Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive», J. Polit. Econ., vol. 98, n. 1, 1990.

[14] M. McCaffrey, «William Baumol's "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive"», Forthcoming in «Foundational Papers in Entrepreneurship,» ed. Golshan Javadian. London: Palgrave MacMillan, 2017.

[15] J. N. Cruz e C. S. Cardoso, «O empreendedorismo e o ambiente jurídico e institucional», Econ. Glob. e Gestão, vol. 17, n. 1, pp. 65–81, 2012.

[16] S. M. C. Gonçalves, «Desemprego Juvenil: O contributo dos Cursos Profissionais na reconstrução dos percursos socioprofissionais dos jovens», Universidade da Beira Interior, 2011.

[17] S. M. Tavares, «A adequação da oferta formativa dos cursos profissionais às necessidades do mercado de trabalho», Escola Superior de Educação do Porto, 2014.

[18] Comissão Europeia, «Skills and vocational training», 2017. [Em linha]. Disponível em: http://ec.europa.eu/europeaid/sectors/human-development/skills-and-vocational-training-policy_en?qt-node_tabs_sector_=7.

[19] Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, «Cursos Profissionais», 2017. [Em linha]. Disponível em: http://www.anqep.gov.pt/aaaDefault.aspx?f=1&back=1&codigono=56225802AAAAAAAAAAAAAAAA.

[20] M. J. T. Pereira, «Impacto da Formação em contexto de trabalhos na inserção profissional de diplomados de uma escola profissional», Universidade Portucalense Infante D. Henrique, 2009.

[21] Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura, «Breve Evolução Histórica do Sistema Educativo», 2003.

[22] C. M. Gonçalves, C. Parente, L. Veloso, S. Gomes, e S. Januário, «Os jovens, a formação profissional e o emprego: resultados de uma investigação internacional», Sociologia: revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, vol. 8, Universidade do Porto, Porto, pp. 137–178, 1998.

[23] R. Moreira, «Empreendedorismo na Universidade do Minho: O caso dos diplomados das ciências sociais», Universidade do Minho, 2011.

[24] A. P. Marques, «MeIntegra: mercados e estratégias de inserção profissional: licenciados versus empresas da Região Norte: relatório final.», Universidade do Minho, 2007.

[25] J. Azevedo, O Ensino Secundário na Europa. Porto: Edições Asa, 2000.

[26] A. R. de O. Mendes, «Apontamentos sobre a educação para o empreendedorismo em Portugal», Revista Portuguesa de Pedagogia, n. 41–3, pp. 285–294, 2007.

[27] CEDEFOP, «Labour market outcomes of vocational education in Europe: Evidence from the European Union labour force survey», Publications Office of the European Union. European Centre for the Development of Vocational Training, 2013.

[28] M. do R. R. e M. Chaves, «Empreendedorismo na Escola: A Emergência de um outro paradigma na educação/formação», Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2009.

[29] Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, «Entidades Empregadoras», 2017. [Em linha]. Disponível em: http://www.anqep.gov.pt/aaaDefault.aspx?f=1&js=0&codigono=5762AAAAAAAAAAAAAAAAAA.

[30] C. Meireles-Coelho e M. de F. Neves, «Aprendizagem ao longo da vida: desafios ao ensino superior para a estratégia EU 2020», em Actas da I International Conference "Learning and Teaching in Higher Education, 2010, pp. 541–552.

[31] M. Küttim, M. Kallaste, U. Venesaar, e A. Kiis, «ScienceDirect Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions», Procedia -Social Behav. Sci., vol. 110, pp. 658–668, 2014.

[32] R. Snell e A. Lau, «Journal of Management Development Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Businesses Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Businesses», J. Manag. Dev. Int. J. Entrep. Behav. & Res. J. Small Bus. Enterp. Dev., vol. 13, n. 1, pp. 4–15, 1994.

[33] S. Mitchelmore e J. Rowley, «International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda"The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments"», Int. J. Entrep. Behav. Res. Int. J. Entrep. Behav. & Res. Iss J. Small Bus. Enterp. Dev., vol. 16, n. 4, pp. 92–111, 2000.

[34] European Commission, «Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies», Final Rep. Expert Gr., pp. 1–68, 2008.

Qualifying the Social Entrepreneur:

Unveiling education and training requirements for kicking-off social enterprises

Marlene Amorim
GOVCOPP and Department of Economics Management
Industrial Engineering and Tourism
University of Aveiro
Aveiro, Portugal
mamorim@ua.pt

Marta Ferreira Dias
GOVCOPP and Department of Economics Management
Industrial Engineering and Tourism
University of Aveiro
Aveiro, Portugal
mfdias@ua.pt

Abstract—**The expansion of social enterprise has brought to the business landscape a remarkable legion of individuals that are leading social change efforts for common good, a.k.a. social entrepreneurs. With diverse backgrounds, motivations and fields of action, social entrepreneurs could benefit from tailor made qualification activities and in this way foster the economic success and the sustainability of social enterprises. This paper describes an investigation about the existing gaps in the areas of qualification of social entrepreneurs in order to inform policy agendas for education and training.**

Keywords- social entrepreneurship; social entrepreneur, qualification; multidimensional unfolding

I. INTRODUCTION

In recent years social entrepreneurship initiatives have been gaining ground in the European landscape, with the consistent increase in the number of social enterprises and the embracement of new fields of activity by social entrepreneurs [1]. Whereas the concept of social enterprise is still far from being understood in the same way across different contexts and actors, in general, the term is used to refer to organizational forms whose activities address social or environmental challenges (e.g. social exclusion, poverty, generation gaps and other demographic challenges, etc.) [2]. Social entrepreneurs introduce innovative business models to address social problems where, conventional approaches (e.g. market, subsidization, etc.) have often not allowed for the achievement of sustainable solutions. In social entrepreneurship, the value created therefore adds primarily to the society, and not to the benefit of private individuals [3].

The current European social and economic context is confronted with big societal challenges (an ageing population, growing inequality, climate change, youth unemployment), and this is putting forward social enterprises as a key promise. In scenarios of crisis and austerity, social enterprises seem to be able to foster inclusive growth, address societal needs and build social cohesion [4]. For these reasons, social enterprises are a subject of growing research interest. Likewise the leading character of these dynamics, a.k.a. the social entrepreneur, is hold in high regard and is attracting growing interest from policy makers, organizations, business and citizens in general for their engagement in the pursuit of sustainable solutions for pressing social problems [5].

Social entrepreneurs are defined as change agents that are particularly social alert, and who hold distinguishing leadership and visionary traits [6]. Such remarkable individual characteristics have been attracting the attention of practitioners and academics, I order to understand who aim to understand who are these outstanding individuals, where do they come from and how do they evolve towards such profiles and motivations. To this end research efforts have investigated the influence of impacting early life experiences in shaping social entrepreneurship motivations, as well as demographic differences or entrepreneurial orientation that might be in the basis of their entrepreneurial DNA [7, 8]. Moreover, and looking beyond the range of inherent characteristics of these individuals, there is an increasing interest in investigating what skills and competencies can be taught and developed, so that socially inclined entrepreneurs can effectively lead their ideas and motivations towards a good (and sustainable) end.

From a social effectiveness standpoint the debate is therefore not so much about who becomes a social entrepreneur but rather what does it take to achieve business success and sustainability in this particular context. Notably, skills such as the ability to engage stakeholders and communities, to mobilize capital and financial, and to handle the complex challenges associated to latter phase of social enterprise scaling-up seem to raise particular concerns [9]. Adding to this concern is that observation that social entrepreneurs are consistently emerging among citizens holding no previous formal business education, therefore suggesting that there could be a need for the promotion of tailored qualification initiatives where the inclusion of management competencies would be a key ingredient for the education and training models for social entrepreneurs. Moreover, former research has suggested that the specific contextual work conditions of different individuals influences their awareness and motivation to position themselves as educable subjects and to engage in adult education and training [10].

This study offers a contribution to the characterization of the profile of social entrepreneur's, notably in what concerns their qualification needs in distinct business related areas. It sets up to inform the advancement of adequate, and timely, specifications

This research was conducted under the project Social Entrepreneurship Support Europe – SES EU, 2014-1-PL01-KA202-003633, funded with support from the European Commission under the Erasmus+ Programme.

for the development of education and training programs. The study offers a preliminary discussion of the characteristics of social entrepreneurs and empirically investigates the education and training requirements of social entrepreneurs, building on the perceptions of European stakeholders of the social economy. This paper in particular, presents an analysis of the data collected by means of an exploratory study aimed at understanding what are relevant education and training requirements for social entrepreneurs. The study was conducted across five European countries based on relevant role assumed by the promotion of social entrepreneurship in European policies [11]. The exploratory study relies on the collection of data from interviews and questionnaires, from social entrepreneurs and other stakeholders engaged in the dissemination of social entrepreneurship.

II. Social Entrepreneuship

Social enterprises are increasingly attracting the attention form researchers and practitioners alike due to their unique organizational and management features which label them as hybrid organizations [12]. Social enterprises have raised a call for the development of specific practices and management models,that need to handle, for example, complexity in organizational structure, aspects related to the motivation of workers, volunteers and stakeholders. Notwithstanding it also is necessary to take into account the importance of contextual challenges for the health of social enterprises, such as legal and regulatory frameworks, the need to ensure the quality of services and products and the identification of new sources of financial resources [13]. According to Mair [14], the local context plays a dominant role in shaping the social enterprises: their mission, their model of organization and their human resources The key differences between social and commercial enterprises resides in their mission or motivation, in their organizational forms and operational models [15].

The European Union has acknowledged a set of main features that distinguish social enterprises from other business notably: i) a prevalent focus on social vs economic objectives, producing social benefits for the populations; ii) the ability of generating economic surpluses that are mainly subject to reinvestment rather than being distributed to private shareholders; iii) the presence in a wide diversity of legal forms and organizational models (e.g. cooperatives, mutual, voluntary associations, foundations, etc.); iv) the involvement of independent entities, engaged in models of participation and co-decision and, related to this last, v) the (frequent) linkages or association with civil society organizations.

Social enterprises have been pointed out one of the most significant pillars of the intended economy in the context of the European Union. The underlying rationale was to promote the vision of social entrepreneurship as a viable alternative engine for economic growth and social progress. This approach is anchored on the belief that if European economies are able to create the conditions for scaling social enterprises, the growth in social, economic and environmental benefits will follow.

III. Social Entrepreneurs

A concise definition of social entrepreneur is offered states that “The social entrepreneur is a mission-driven individual who uses a set of entrepreneurial behaviors to deliver a social value to the less privileged, all through an entrepreneurially oriented entity that is financially independent, self-sufficient, or sustainable.” [16]. To this end social entrepreneurs to be qualified to engage in business-like activities under hybrid organizational models.

Social entrepreneurs are concerned with achieving social impact rather than profit, and this influences the way these individuals search for and perceive opportunities. Thus, “social entrepreneurs are reformers and revolutionaries […] [that] attack underlying causes of problems, rather than simply treating symptoms” [15]. Social entrepreneurs are frequently the starting point for changes in state of the art and in mentalities. This involves being able to introduce innovative goods and services, reengineer processes of management and organization and attract financial resources. In this vein the entrepreneurship processes under this analysis involve four dimensions of action and decision: “entrepreneurial intention; entrepreneurial networking; entrepreneurial capabilities; and entrepreneurial success” [17]. Thus, entrepreneurial capabilities refer to the skills needed by an entrepreneur, and that are subject to change according to the dynamics in the business environment. Markman and Baron [18] addressed the question “Why are some entrepreneurs more successful than others in exploiting opportunities they discover?”. Success can stem from elements such as self-efficacy and cognitive factors. Nevertheless issues like social capital or social competence also play a determinant role. This idea is reinforced by Johansen and Schanke [19], stating that knowledge and skills concerning innovative processes and business are essential, but personal qualities and attitudes are extremely useful in many settings. The authors list, for instance, willingness to take initiative, innovation and creativity, willingness to take risks, self-confidence, ability to collaborate and social skills [19].

IV. Data and Methods

Data collection resorted to several methods, including face to face and on-line approaches addressing different interviewees though to hold differentiated and complementary knowledge for the study: i) managers/owners of social-economy enterprises (43.1%); ii) individuals interested in setting up social economy enterprises (43.1%); iii) experts, researchers and lecturers in the field of social economy, entrepreneurship and management (19.6%). A total of 46 interviews to social entrepreneurship stakeholders were undertaken via phone and face to face, and 204 questionnaires were collected. Data was collected in Portugal (20.8%), Cyprus (14.8%), Italy (12.0%), Poland (26%) and Romania (26.4%).

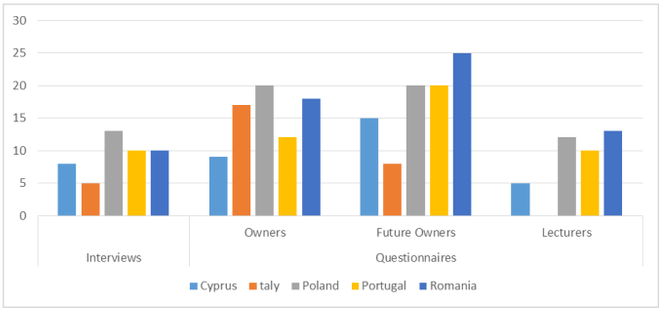


Figure 1 - Data collection according to country and group of respondents

The data collected in the interviews with lecturers and other stakeholders linked to social entrepreneurship, addressed individuals responsible for the evaluation and mentoring of social projects and social entrepreneurs. Their responses revealed relevant experience and high expertise in the fields of social entrepreneurship, social innovation and business management, and the insights collected were critical to inform the development of the questionnaires addressing social entrepreneurs that followed. The information gathered suggested some common understanding about the relevance of several competences to facilitate the start-up and scaling of a social enterprise. Notably fundraising was a prevalent topic in all the five countries involved in the study. Financial planning as well as business and strategic planning were also highlighted Other areas of qualification that were highlighted included ICT and social media tools.

The questionnaire respondents were asked to score several matters employing Likert type scales (from 1 to 5) concerning areas where social entrepreneurs might have lack of support and training. In what concerns the backgrounds and origins of the inquired social entrepreneurs the data collected suggested that social entrepreneurs (both owners and potential future owners of social enterprises) hold a diversified range of academic backgrounds and areas of expertise. The most mentioned areas were agriculture, tourism, education, health and other areas connected to services. The age of respondents ranged from 30 to 55, with male and female gender evenly represented. Remarkably, although some individuals were classified as being or aiming to be managers, only a few of them mentioned management qualifications in their academic backgrounds.

Data analysis resorted to preliminary descriptive and inferential statistics in order to characterize the qualification areas more valued by social entrepreneurs in the countries addressed in the study, as well as to identify key gap areas in the offer of entrepreneurial education and training. Then the study employed the principles of importance-performance analysis (IPA) to characterize each country (perceived) offer of education and training for social entrepreneurs' vis-à-vis the frame of qualification priorities expressed by respondents. IPA is a popular management tool employed originally in marketing studies that puts together information about customers' assessment about the importance and the performance of quality attributes that can be used to support managers' task of diagnosing areas for improvement [20]. It offers a straightforward approach to visualize the importance-performance customer evaluations, by plotting this information into a four quadrants matrix, enabling a quick visual identification of what elements demand for managerial improvement actions (i.e. attributes ranked in the quadrant for high importance vs. low performance) as well as others where the providers efforts are potentially misplaced (i.e. attributes ranked in the quadrant for low (customer) importance vs. high performance). This study employed a modified version of IPA for identifying areas for improvement in the offer of education and training for social entrepreneurs, building on a tradition of extending the applications of IPA [21]. In the traditional IPA approach, the IPA matrix plots customer expressed perceptions against two axis: a vertical axis – for the values of perceived performance of service attributes; and an horizontal axis – for the values of attribute importance (see Figure 2 below). In its essence IPA is offers a GAP analysis approach, i.e. a focusing on the differences between the importance and the performance of the attributes, explicitly stated by consumers, typically collected be means of survey instruments.

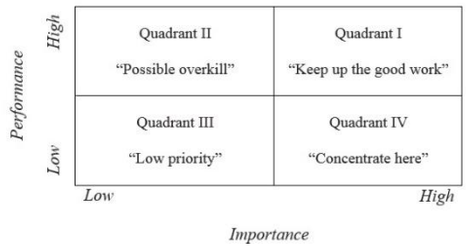


Figure 2 – IPA Matrix

In this study the importance statements were derived from social entrepreneurs perceptions about the importance of holding qualifications in 17 areas of knowledge (that emerged as important in this context, both from the literature and from the preliminary interviews with researches, lecturers and social entrepreneurship stakeholders. The performance perceptions (for the same 17 areas for qualification) were collected from each respondent, concerning the existing offer for education and training for the identified knowledge areas.

V. Results Highlights

Overall respondents across the countries in the study appeared to be very much in agreement about the areas that were considered as key qualification areas for social entrepreneurs. Respondents were particularly sensitive to domain areas linked to finances and funding, strategic planning and dealing with people (e.g. leadership, organizational culture, etc.). Figure 3 below offers an illustration for this.

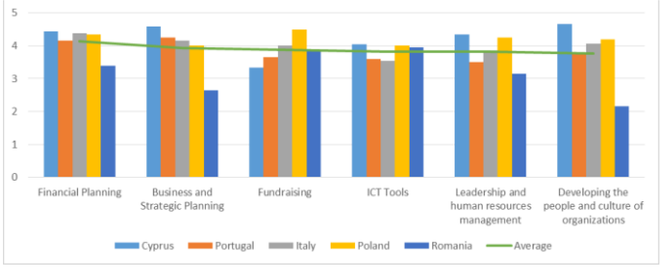


Figure *3* - Main areas where social entrepreneurs need support and training for the effective start-up of a social enterprise (perspective of managers/owners and potential entrepreneurs)

When combining those answers with the respondents perceptions about the existence of education and training offers, in their countries important gaps immediately stand-out, as illustrated in Figure 4, suggesting that there are opportunities for improvement. In most of the countries the gaps between the competences sought important by entrepreneurs, and the perceived offering of the respective education and training, were negative, meaning that education and training offers are insufficient, or not visible to the relevant population. This pattern was particularly marked in Cyprus, and I the areas of fundraising and dealing with collaborators and stakeholders (e.g. dimensions 10 and 14 in Figure 4).

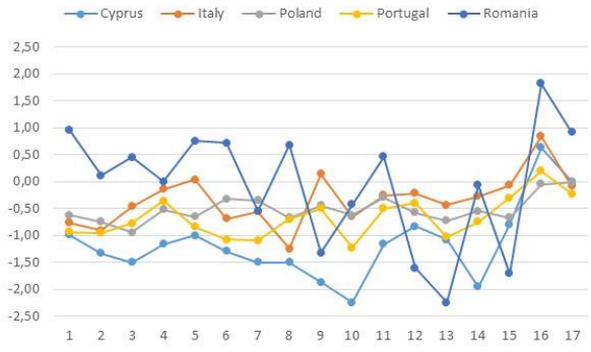


Figure 4 – Perceived gaps in existing education and training offers for domanins of knowledge that are relevant for social entrepreneurs

TABLE I. LABELS FOR QUALIFICATION DOMAINS

No.	***Qualification Domain***
1	Sales and marketing
2	Financial planning
3	Organizational development
4	Leadership and human resources management
5	Operations management
6	Laws and regulations
7	Measuring impact
8	Business and strategic planning
9	Recruiting and working with volunteers
10	Community engagement
11	Presentation skills
12	Social media
13	Fundraising
14	Developing the people and culture of organizations
15	ICT tools
16	Foreign languages
17	International markets

The application of the IPA lenses, was done firstly to the country averages. As Figure 5 suggests Italy is perceived as a being investing in qualification offers that are not valued as the more relevant by social entrepreneurs. Elements located in Quadrant II, as is the case with Italy, mean that although the country is performing well in the addressed dimensions, the target beneficiaries attribute low importance to the existing offers, and for this reason policy makers, and education providers should consider the level of effort allocation to such attributes as over utilised. This type of analysis offers a quick and intuitive manner to identify improvement opportunities, offering guidance for strategic planning. As for the remaining countries, Poland seems to be doing a good job (i.e. investing in the areas perceived as more important to beneficiaries), whereas Portugal and Cyprus have understood rightly the priorities but are still far from achieving the desired performance.

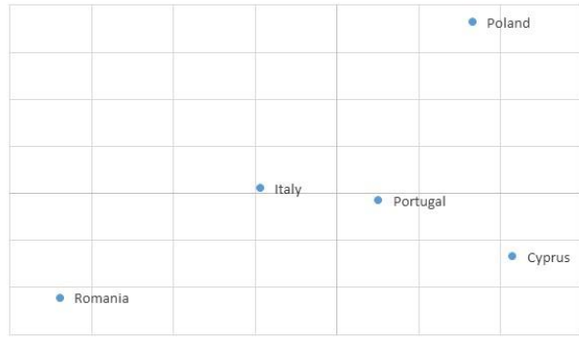


Figure 5 – IPA for each country regarding social entrepreneurship qualification domains

The application of IPA at the level of each country offers more detailed insights, as it depicts the positioning for overall diversity of qualification areas (refer to Table 1). In the case of Portugal only a few qualification areas are clearly fitting the high importance/high performance quadrant (notably: 2, 3, 4 and 8), and notably all related to business planning topics. Yet the offer is falling short for qualifications that are more tactical (e.g. 1 - sales and marketing, 7 – measuring impact, 10 – community engagement or 13 – fundraising), suggesting that beneficiaries are eager for more hands-on training initiatives.

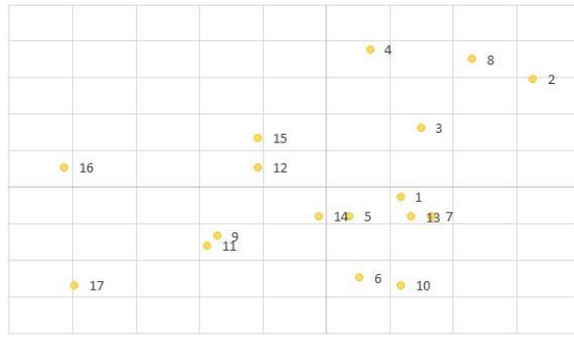


Figure 6 – IPA for Portugal regarding social entrepreneurship qualification domains

This paper presents the conclusions from an exploratory study investigating the education and training requirements of social entrepreneurs in some European countries. Given the exploratory nature of the research topic the study builds on the collection of primary data with social entrepreneurs, as well as with other stakeholders that are strongly engaged in the development of social enterprises.

The analysis of the data collected supports the intuition that motivated the study, i.e. that the development of social entrepreneurship create new specificities for the education and training of entrepreneurs. Whereas social entrepreneurs share some education and training requirements with entrepreneurs in general, there are other relevant competences for which they require specific education and training offers. Social entrepreneurs are demanding for specific education and training solutions. Firstly because social entrepreneurship is, nowadays, attracting individuals, from very different academic backgrounds, and with no previous management education background, necessary to the setup and development of a business. On the other hand, the hybrid nature of a social enterprise generates specific demands for competences and skills. Examples of such competences, that were often referred by the interviewees include: community engagement, impact measurement, and the development of people and organizational culture. In the specific phase of start-up of the social enterprise, a big concern is put into fundraising and financial planning, regarding their increasing focus on sustainability. An interesting result is the common perception about such education and training requirements across the five countries involved in this study, despite the differences in each economy and in the concrete definition of social enterprise.

The study provides interesting conclusions, yet further research is necessary to gather further detail and a more robust specification of the effective education and training requirements in the context of social entrepreneurship, notably in what concerns the nature of the methodologies to adopt in the training programs for social entrepreneurs.

REFERENCES

[1] . C. Borzaga and G. Galera, "Social Enterprises and their eco-systems: developments in Europe," European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Luxembourg, 2014.

[2] J. Defourny and M. Nyssens, "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences," Journal of Social Entrepreneurship, vol. 1, no. 1, pp. 32-53, 2010.

[3] A.-C. Pache and F. Santos, "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics," Academy of Management Journal, vol. 56, no. 4, pp. 972-1001, 2013.

[4] J. Elkington and P. Hartigan, The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world, Boston: Harvard Business Press., 2013.

[5] S. A. Zahraa, E. Gedajlovicb, D. Neubaum and J. Shulman, "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges," Journal of Business Venturing, vol. 24, no. 5, pp. 519-532, 2009.

[6] S. Zahra, H. Rawhouser, N. Bhawe, D. Newbaum and J. Hayton, "Globalization of social entrepreneurship opportunities," Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 2, no. 2, pp. 117-131, 2008.

[7] J. Thompson, G. Alvy and A. Lees, "Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential," Management Decision, vol. 38, no. 5, pp. 328-338, 2000.

[8] J. Thompson, "The world of the social entrepreneur," International Journal of Public Sector Management, vol. 15, no. 5, pp. 412-431, 2002.

[9] H. Haugh, "A research agenda for social entrepreneurship," Social enterprise journal, vol. 1, no. 1, pp. 1-12, 2005.

[10] S. Kondrup, "Understanding unskilled work as a condition for participation in adult education and training.," European journal for Research on the Education and Learning of Adults, vol. 6, no. 2, pp. 159-173, 2015.

[11] European Commission, "Communication from the Comission Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth," European Commission, Brussels, 2010.

[12] J. Battilana and M. Lee, "Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises," Academy of Management Annals, vol. 8, no. 1, p. 397–441, 2014.

[13] B. Hynes, "Growing the social enterprise-issues and challenges," Social Enterprise Journal, vol. 5, no. 2, pp. 114-125, 2009.

[14] J. Mair, Taking stock and looking ahead, in Handbook of Research on Social Entrepreneurship, 1st ed., Cheltnham: Ed. Cheltnham: Edward Elgar., 2010.

[15] J. Austin, H. Stevenson and J. Wei-Skillern, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, different or both?," Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30, no. 1, pp. 1-22, 2006.

[16] S. Abu-Saifan, "Social entrepreneurship: definition and boundaries," Technology Innovation Management Review, vol. February, pp. 22-27, 2012.

[17] K. Agbim, Z. Owutuamor and G. Oriarewo, "Entrepreneurship Development and Tacit Knowledge: Exploring the Link between Entrepreneurial Learning and Individual Know-How," Journal of Business Studies Quarterly, vol. 5, no. 2, pp. 112-129, 2013.

[18] G. Markman and R. Baron, "Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others.," Human Resource Management Review, vol. 13, no. 2, pp. 281-301, 2003.

[19] J. Vegard and T. Schanke, "Entrepreneurship Education in Secondary Education and Training.," Scandinavian Journal of Educational Research, vol. 57, no. 4, pp. 357-368, 2013.

[20] J. Martilla and J. James, "Importance-performance analysis.," The journal of marketing, vol. 41, no. 1, pp. 77-79., 1977.

[21] J. Elskidsen and K. Kristensen, "Enhancing importance-performance analysis," International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 55, no. 1, pp. 40-60, 2006.

A Segmentação Estratégica e o Empreendedorismo Empresarial

Como escolher os Critérios de Segmentação Estratégica?

Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães
Departamento Economia, Gestão e Informática
Universidade Portucalense-Infante D. Henrique
Porto - Portugal
miguelm@upt.pt

Maria Cristina Queiroz da Costa Lobo Miranda
Departamento de Psicologia e Educação
Universidade Portucalense-Infante D. Henrique
Porto – Portugal
ccostalobo@upt.pt

Resumo – Desde 1923, a aplicação da metodologia das UEN (Unidade Estratégica de Negócio) tem vindo a ganhar mais adeptos decorrente de um meio ambiente económico cada vez mais imprevisível e da necessidade cada vez mais adaptativa dos produtos e serviços aos desejos do target elegido. Torna-se assim essencial, em primeiro lugar, realizar um estudo para avaliar qual é a melhor metodologia para efetuar a segmentação estratégica, e em segundo lugar, quais são os critérios que se devem eleger para melhor identificar: (1) Quais os negócios atuais da organização? (2) Quais os negócios de que se deve desinvestir devido ao facto de terem deixado de ser rentáveis ou de se prever um declínio desse mercado? (3) E por último, se é ou não possível identificar novas oportunidades de investimento onde se poderão desenvolver novos negócios? Obtendo-se as respostas a estas questões, será possível para cada UEN atuais e potenciais definir o mais adequado modelo de negócio que irá permitir ajustar a proposta de valor a cada U.E.N. Posto isto, constataremos que a metodologia das UEN. vem na verdade facilitar o processo de planeamento de gestão estratégica devido ao simples facto de permitir às organizações responder a duas questões aparentemente difíceis de responder: (1) A segmentação estratégica deve ser realizada na formulação ou na implementação e (2) quais são os tipos de critérios de segmentação estratégica se devem selecionar. Em suma, neste trabalho de investigação, mesmo passados todos estes anos, vamos concluir que esta metodologia contínua a mostrar-se válida e adequada para delimitar uma empresa em UEN contribuindo para a dinamização do empreendedorismo empresarial.

Palavras Chave – ***Segmentação Estratégica, Critérios de Segmentação Estratégica, Unidades Estratégicas de Negócio, Segmentação dos Negócios, (JEL L30).***

Abstract - Since 1923, the UEN (Strategic Business Unit) methodology has been gaining more support due to an increasingly unpredictable economic environment and the ever more adaptive need of products and services to the desires of the chosen target. It is thus essential, firstly, to conduct a study to assess the best methodology for strategic segmentation, and secondly, what criteria should be chosen to better identify: (1) What current business Organization? (2) Which businesses should be divested due to the fact that they are no longer profitable or a market decline is expected? (3) Finally, if it is possible to identify new investment opportunities where new business can be developed? By getting the answers to these questions, it will be possible for each current and potential UEN to define the most appropriate business model that will allow to adjust the value proposition to each U.E.N. Having said this, we will verify that the UEN methodology. Is actually facilitating the strategic management planning process simply because it allows organizations to respond to two seemingly difficult questions to answer: (1) Strategic segmentation must be carried out in the formulation or implementation and (2) what types Of strategic targeting criteria should be selected. In short, in this research, even after all these years, we will conclude that this methodology continues to be valid and adequate to delimit a company in UEN contributing to the dynamism of entrepreneurial entrepreneurship.

Key Words – ***Strategic Segmentation, Strategic Segmentation Criteria, Strategic Business Units, Business Segmentation, (JEL L30).***

I. INTRODUÇÃO

Neste artigo não se pretende desenvolver um estudo exaustivo acerca do tema da segmentação estratégica das organizações, pois já existem inúmeras publicações sobre o mesmo. O objetivo é essencialmente apresentar uma metodologia para efetuar a "escolha" e a "validação" dos critérios de segmentação estratégica que permitam dividir as organizações em UEN. Mas também, demonstrar que esta metodologia contribuí para o fomento do empreendedorismo empresarial. Em termos históricos, o conceito UEN foi introduzido pela primeira vez por Alfred Sloan (1923) na empresa General Motors [1], sendo que o conceito de "***segmentação estratégica***" foi aplicado pela primeira vez numa organização, há cerca de 94 anos, cerca de

1 Mcdonald John, Stevens Catharine Stevens, (1963) "My Years With General Motors" by Sloan, P. Jr. Alfred, Garden City, Doubleday & Company, New York.

34 anos antes de ser aplicado o conceito de "***segmentação de mercado***" por Smith Wendell[2] (1956). Como será demonstrado neste artigo, o conceito das UEN, para além de ser um instrumento de segmentação estratégica, é também uma forma de *empreendedorismo empresarial*, não obstante deste conceito ter sido introduzido por Pinchot Gifford III[3] muito mais tarde (1985).

A metodologia das UEN tem vindo a permitir fazer a segmentação estratégica dos modelos de negócios das organizações, para além de permitir efetuar o reposicionamento dos negócios, assim como, o posicionamento de novos negócios. Além disso, ajuda as organizações a decidirem se devem ou não abandonar aqueles negócios que deixaram de ser viáveis ao nível estratégico e da rendibilidade. Todo este processo traduz uma nova forma de empreendedorismo empresarial. Mas então o que significa a palavra "negócio"?

A palavra "negócio" é "Non-ocio", "Neg-ocio". "Ocio" é a palavra com que os antigos latinos traduziram do grego "ecolé", escola, tempo de liberdade, de escuta, interiorização e aprendizagem de empreendedorismo empresarial. De facto, quando uma organização está a segmentar o seu negócio, está a adotar uma atitude de empreendedorismo empresarial no âmbito da formulação e da implementação estratégica. Deste modo, uma organização, segundo esta metodologia de segmentação estratégica, pode identificar uma ou mais UEN atuais e/ou potenciais, desenvolvendo-se assim uma dinâmica de empreendedorismo empresarial. Será assim possível concluir que, apesar de se tratar de uma metodologia com muitos anos de aplicação, contínua a ser uma opção válida e útil para as organizações analisarem a dinâmica dos seus negócios aos seguintes níveis:

a) Em que negócios **estamos**?
b) Em que negócios **não devíamos estar**?
c) E em que negócios **devíamos estar**?

Tendo em conta este marco teórico introdutório, será proposto neste artigo uma metodologia de escolha e validação de critérios segmentação para efetuar a delimitação de uma organização em UEN, como forma de empreendedorismo empresarial.

II. ANTECEDENTES DAS *UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COMO ATITUDE DE* EMPREENDEDORISMO

Fundada em 1903, a Ford Motor Company assumiu, como paradigma de excelência, a adoção de estratégias de produção massiva obtendo economias de escala, uma vez que conseguiu reduzir os custos de produção e obter baixos preços. Para a construção das suas linhas de produção, inspirou-se num matadouro de Chicago. O resultado da adoção dessa estratégia foi o aumento substancial da produtividade de produção. Em 1914, a empresa Ford fabricava 260.000 automóveis com 3.000 trabalhadores (86,6 automóveis por trabalhador), enquanto que os seus concorrentes necessitavam de 66.000 trabalhadores para produzir 287.000 automóveis (4,3 automóveis por trabalhador). Em 1921, a Ford possuía uma quota de mercado de 55% e conseguiu massificar a compra do automóvel. Através deste aumento exponencial de produtividade, foi possível aumentar o salário/hora dos trabalhadores e transformá-los em consumidores e utilizadores. É de referir que nessa época, o ensino da gestão para executivos era escasso, sendo que a única instituição de ensino que se dedicava exclusivamente ao ensino da gestão, era a Harvard Business School (1908), tanto assim que, a profissão de consultoria de gestão só se consolidou no ano de 1920, personificada nas organizações Arthur D. Little e James Mckinsey.

A partir daí, as finanças deixaram de ser apenas uma área funcional no seio das organizações e passaram a ser um denominador fundamental na avaliação da gestão das organizações, surgindo também outras áreas de competências: a estratégica, o marketing e a inovação, como forma de dinamização do empreendedorismo empresarial. Exemplo disso, foi o milionário William Durant, dono da General Motors, que com uma visão meramente financeira, comprava empresas com os meios libertados por essas que tinha comprado anteriormente, procurando a verticalização do seu grupo empresarial, como tinha feito a congénere Ford. William Durant, começou por comprar sucessivamente diversos concorrentes como, por exemplo, a Buick Motor Car Company, a Oldsmobile, a Cadillac, a Chevrolet, mas também, todo o tipo de fornecedores, com o objetivo de controlar toda a cadeia de valor. Entre as variadíssimas aquisições realizadas ao longo do tempo, adquiriu o fornecedor Hyatt Roller Bearings, onde era gestor o jovem Alfred P. Sloan Junior. Alfred P. Sloan Junior foi provavelmente o primeiro gestor profissional da história empresarial a desenvolver um estudo de investigação aplicada que permitiu chegar ao conceito de UEN (1923), tendo introduzido o conceito, pela primeira vez, no grupo General Motors. Não obstante esta reflexão de segmentação estratégica ter surgido com Alfred Sloan, podendo igualmente tratar-se como uma primeira manifestação de intraempre-endedorismo empresarial, só em 1985, nasceu o termo com Pinchot Gifford III. Através da adoção da metodologia de UEN, Alfred Sloan demonstrou que "em vez de ter um automóvel único para todos, é possível ter um automóvel distinto para cada *target* (segmento de mercado)". Para isso, obrigou a organização à adequação e modificação da sua Unidade Organizativa (UO), dando poder e responsabilidades a cada UEN. Para esse efeito, foi necessário passar de uma filosofia organizacional de comercialização de produtos e serviços, para uma gestão de portefólio, de modo a obter um melhor posicionamento de cada UEN face à concorrência. Tornando-se necessário adequar o sistema de gestão, de modo a salvaguardar os riscos de conflito entre as UEN, evitando a canibalização das mesmas e potenciar sinergias entre elas. É de referir, esta inovadora metodologia de gestão de portefólios das UEN, para além dos contributos de Alfred Sloan, contou igualmente com a ajuda de Donald Brown (1931), o CFO do grupo Dupont. Desenvolveu um indicador de gestão que veio a permitir calcular o retorno dos investimentos (Return On

2 Wendell R. Smith, (1995) "Product differentiation and Market Sgmentation as alternative marketing strategies", Jornal of marketing, inter 1995, vol. 4, nº3

3 Pinchot Gifford III, (1999) "Intrapreneuring in Action", A Handbook for Business Innovation, Berrett Koehler.

Investment - R.O.I.) de cada UEN. Até esta altura, a análise dos resultados das empresas estava agregada e não permitia o cálculo da *performance* de cada UEN. Através desta metodologia, passou a ser possível analisar, em termos de rendibilidade, quais as UEN que deviam ser "mantidas" ou "eliminadas", e aquelas que deviam ser "criadas" perante a identificação de uma oportunidade de mercado. Conseguiu-se deste modo construir uma nova teoria das organizações, a que hoje denominamos gestão de portefólios de negócios de uma organização. Do mesmo modo, Fred Borch, diretor da General Electric (1954), para efetuar a identificação das UEN, baseou-se no estudo de diagnóstico e análise estratégico da Mckinsey Co, fundada em 1926, tendo a mesma proposta de UEN sido formulada pela Arthur D. Little Inc., fundada em 1909. A título de exemplos, enquanto Theodore Levitt, (1960) pressupunha *uma Unidade Organizativa **(UO)** encarregada pela gestão de cada UEN*. Ansoff (1982), considerava para *definir uma UEN, eram necessários pelo menos três critérios de segmentação*: a ***procura*** (*target* clientes ou consumidores), a ***oferta*** (portefólio de produtos/serviços) e as ***necessidades a satisfazer*** (vantagem competitiva da proposta de valor). Como vamos ter a oportunidade de verificar, nem sempre é possível obter resultados satisfatórios com a aplicação apenas de três critérios de segmentação estratégica. Para outros, uma *UEN é uma UO para a qual é possível definir uma estratégia competitiva claramente diferenciada* Bettis y Hall, (1981); Ghosh y Nee, (1983); Coate, (1983); Derkinderen y Crum, (1984); Aaker, 1988). De forma distinta, tanto Hax y Majluf (1991), consideram que uma *UEN é uma carteira de produtos/serviços para os quais é possível definir uma estratégia autónoma*. A abordagem de Johnson y Scholes (2005 e 2011), defenderam que as *UEN são um conjunto de "subpartes" de uma organização constituída por um portefólio homogéneo de produtos e/ou serviços com o mesmo ADN, onde é possível identificar de uma forma autónoma, a visão, a missão, os objetivos, as metas, a estratégia, os fatores críticos de sucesso e um conjunto de recursos de onde se obtenham sinergias*. Mais recentemente, com a crise económica e financeira dos finais da primeira década do século XXI, que destruiu definitivamente todos os dogmas económicos e sociais, obrigou as organizações, os acionistas e os principais executivos a reajustar a sua estratégia no curto prazo, como se o futuro não existisse. Esta mudança de paradigma, obrigou a adotar um estilo estratégico diferente, denominado na gíria empresarial, por "gestão à vista". Neste sentido, é necessário *haver um estreitamento entre o trinómio estratégico da Gestão, das UEN e das UO como fator de empreendedorismo empresaria*l, permitindo assim, dotar as organizações de uma maior capacidade de ultrapassar as contrariedades que vão surgindo, reagir a todas as vicissitudes do meio ambiente que se caracterizam por serem cada vez mais globais, assimétricas e oscilantes. Por conseguinte, a fixação de objetivos estratégicos possíveis de alcançar, exige cada vez maiores esforços às organizações. Quando os objetivos são definidos como um todo para uma organização, torna-se complexo implementá-los, contrariamente ~~a~~o que sucede quando é adotada uma metodologia de UEN, uma vez que se trata de um trabalho com um horizonte de tempo que correlaciona o tipo de cada UEN e a natureza do mercado alvo onde se está a atuar. Só assim é possível às pessoas que lideram as organizações e que integram uma determinada UEN saber concretamente "para onde vão". Alcançada esta clareza estratégica, é essencial confiar nas pessoas da organização e nas suas capacidades, sendo necessário, constantemente, encontrar o ponto de equilíbrio entre as partes: acionistas, clientes, empregados, fornecedores, o estado, concorrentes e a sociedade no seu conjunto. Deste modo, a substituição da "*mão invisível*[4]" de Adam Smith, pela "*mão visível*" do pensamento estratégico, tendo em consideração a aplicação da metodologia da UEN às organizações, tornando-se assim, uma excelente opção de empreendedorismo empresarial.

III. ESTUDO DE CASO - QUAL A METODOLOGIA DE ESCOLHA E VALIDAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO PARA DELIMITAR UMA ORGANIZAÇÃO EM *UEN*

Na última década, verificaram-se duas tentativas de estimular e sintetizar o pensamento estratégico. A primeira, por C. K. Prahalad e Gary Hamel, defendem que a estratégia devia centrar-se apenas nas "*competências nucleares*" das empresas, devendo para as restantes, recorrer-se ao *outsourcing*. A segunda, a consultora BCG - *Boston Consulting Group*, defende que a estratégia devia apenas focar-se nas "*capacidades distintivas*", considerando que as "*competências são muito específicas*", como por exemplo uma tecnologia em particular ou um processo produtivo. Gillis Jonk, Johan Aurik, Robert Willen e A. T. Kearney[5], vieram complementar esta última perspetiva, considerando as "*capacidades coletivas e transversais*" a toda a organização. Para além dos autores anteriores, Andrew Campbel[6] defendeu também que "apesar dos enormes esforços dedicados à definição das *competências nucleares*, à *reengenharia de processo*s e ao *desenvolvimento de novos negócios*, as organizações de maior êxito são aquelas que se organizam em UEN". Por exemplo, os consultores da *Marakon Associates*, criaram um centro de apoio a empresas para as ajudar a definir as suas UEN, a que denominam "*centros de valor*". São bons exemplos disso, as empresas General Eletric, Dupont, 3M, e muitas outras. Infelizmente, apesar de se tratar de um tema de elevada relevância no domínio da gestão estratégia e do empreendedorismo empresarial, são poucos os estudos de casos publicados, em virtude das empresas de consultadoria e as próprias empresas, os remeterem à confidencialidade. Neste artigo, para além da revisão bibliográfica efetuada para apurar o estado da arte do tema em questão, é também dada a possibilidade de apresentar e divulgar os resultados de um estudo empírico realizado neste âmbito. Os resultados obtidos, contribuirão certamente para uma melhor compreensão da relevância do tema das UEN e do empreendedorismo empresarial. Para levar a cabo o estudo empírico, considerou-se como premissa, a seleção de uma

4 Mão invisível foi um termo introduzido por Adam Smith em *A Riqueza das Nações* para descrever como, numa economia de mercado, apesar da inexistência de uma entidade coordenadora do interesse comunal, a interação dos indivíduos parece resultar numa determinada ordem, como se houvesse uma "mão invisível" que orientasse a economia. A "mão invisível" a qual o filósofo iluminista mencionava fazia menção ao que hoje chamamos de "oferta e procura".

5 cuja síntese foi realizada no livro editado por Robert Willen.

6 Diretor da Ashridge Strategic Management Center, em Londres.

amostra de organizações com características diversificadas, de modo a comprovar a eficiência e a eficácia desta metodologia.

Neste estudo empírico, foram selecionadas **empresas multinacionais e PME**, **24 setores de atividade**, de modo a comprovar a transversalidade e a vantagem da aplicação desta metodologia. A **dimensão da população** considerada neste estudo foi de **479 empresas** a cujos CEO e membros do *Board* se endereçou os respetivos inquéritos. Para um **erro máximo de 5%** e um **intervalo de confiança a 95%**, obteve-se uma **dimensão da amostra de 213 empresas**.

Decorrente da realização deste estudo empírico, **obtiveram-se 135 inquéritos válidos** e, para a realização do tratamento estatístico das respostas, recorreu-se ao programa SPSS (versão 22), o que permitiu obter as seguintes conclusões sobre a aplicação da metodologia da delimitação de uma organização em UEN:

a) A **taxa de resposta obtida** foi muito elevada, cerca de **63%**, caracterizando a amostra como muito representativa face às conclusões que daqui se desejem retirar;

b) Cerca de **97,9%** das empresas inquiridas **consideraram importante a aplicação da metodologia** em delimitar uma organização em UEN;

c) Cerca de **66%** das empresas **tiveram a oportunidade de aplicar este tipo de metodologia**;

d) Cerca de **74%** dos inquiridos consideraram que a **delimitação de uma organização em UEN deve ser realizada** no momento da **formulação estratégica**, sendo que, apenas **44%** consideraram que a mesma devia ser realizada no momento da **implementação estratégica**.

Relativamente a aplicação da metodologia da delimitação de uma organização em UEN, foram identificadas vantagens e desvantagens. Comecemos então pelas **vantagens**:

1- Estratégia e desempenho. A aplicação deste tipo de metodologia traduz um maior foco estratégico dos negócios da empresa nos mercados alvo, permitindo uma clara avaliação da competitividade do mercado de cada uma das UEN e da sua respetiva análise económica e financeira (ROI). Possibilita o "alinhamento" entre os negócios da empresa e os segmentos de mercado a que se destinam os bens e os serviços, obtendo-se a maximização dos recursos da organização. Permite partilhar os recursos de uma organização pelas distintas UEN de uma forma otimizada, conduzindo assim, a uma economia de recursos e de sinergias entre os distintos negócios.

2- Competitividade e tecnologia. Tornou-se evidente que a adoção deste tipo de metodologia - delimitar em UEN – se traduz numa maior competitividade para as organizações, obtendo-se assim uma melhor adequação das tecnologias empregues e da orientação estratégica da empresa através do mecanismo de transferência de preços.

3- Simplificação e efeito escala. Adoptar a metodologia de deliminatação das UEN simplifica o método de trabalho e a forma de trabalho, para além de permitir um efeito escala e *holging* nas organizações.

4- Benchmarking interno. As empresas organizadas e delimitadas em UEN permite auferir um *benchmarking* interno que fomenta o intraempreendedorismo empresarial.

Vejamos agora quais foram as **desvantagens** identificadas no estudo:

1- Risco da sobreposição das UEN. Quando existem fronteiras mal definidas entre as diversas UEN e as UO, verifica-se o não aproveitamento de sinergias que origina a duplicação de custos de funcionamento, traduzindo-se na perda de visão estratégica da organização, e muitas das vezes, na canibalização das UEN (negócios).

2- Capacidade de reação da organização. Se não for definida uma gestão por objetivos (GPO) para cada UEN e os respetivos níveis de necessidades organizacionais (UO), verificar-se-á uma maior complexidade na gestão dos recursos humanos, para além de existir a tendência para uma reação mais lenta da organização.

3- Modificação das forma tradicionais de trabalhar. A adoção de uma metodologia para a delimitação de uma organização em UEN exige abandonar os tradicionais métodos e procedimentos de trabalho, impondo à organização novas competências na realização das suas tarefas e um novo alinhamento das UO em função das UEN. Este será talvez o maior desafio que se coloca a uma organização que deseja implementar este tipo de metodologia para fazer o alinhamento das UEN com as UO.

4- Enquadramento da legislação fiscal da empresa. Se não se adequar a política fiscal da organização, nunca será possível efetuar a otimização fiscal de cada UEN. Muito menos para cada UEN, será possível realizar, uma análise económica e financeira para que se possa verificar onde se está a ganhar ou perder dinheiro, para além de não se poder calcular o *Return On Investment*. Por isso, a empresa terá de ter um Sistema de Gestão de Informação (SGI) que permita efetuar a gestão estratégica e operacional de cada UEN.

Identificadas as vantagens e as desvantagens deste tipo de metodologia, no que diz respeito à delimitação de uma organização em UEN propriamente dita, vejamos agora como se procede à escolha, validação e aplicação dos critérios de segmentação estratégica. Como já atrás foi referido, Ansoff (1982), considera serem necessários três critérios para efetuar a segmentação: nomeadamente a **procura** (target clientes/ consumidores), a **oferta** (portefólio de produtos/serviços) e as **necessidades a satisfazer** (vantagem competitiva da proposta de valor). Contudo, nem sempre é possível obter bons resultados com a aplicação de apenas de três critérios. Por outro lado, a utilização indiscriminada e avulsa de vários critérios,

quer sejam extrínsecos, intrínsecos ou transcendentes mostra-se igualmente difusa e de dificil colocação em prática. Daí é pertinente a apresentação neste artigo, de uma proposta de metodologia que permita fazer a escolha, validação e aplicação dos critérios de segmentação estratégica.

IV. PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE ESCOLHA, VALIDAÇÃO E APLICAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA DELIMITAR UMA ORGANIZAÇÃO EM UEN

Ao longo dos anos, foram inúmeros os autores que propuseram diferentes metodologias para efetuar a delimitação de uma organização em UEN, podendo identificar-se os trabalhos pioneiros de Alfred Sloan (1923), Springer (1973), Abell (1980), Cravens (1982), Ansoff, Kirsch y Rowenta (1982), Salas (1986), Strategor (1988), Wheelen y Hunger (1989), até se chegar a Dvir y Shendar (1990), Menguzzato y Renau (1991), Eli Segev (2000), Johnson y Scholes (2003), Fréry (2005) e Johson, Whittington, Scholes e Fréry (2011) entre outros. Como se pode constatar, têm surgido, desde 1923, uma multiplicidade de modelos concetuais que apresentam soluções válidas para tentar resolver a problemática da ***eleição***, ***validação*** e ***aplicação*** de critérios de segmentação estratégica para efetuar a *delimitação de uma organização em UEN*. Contudo, não se deve cair no erro, de que a escolha deste ou qualquer outro modelo, não seja por si só condição suficiente para daí se obterem bons resultados. Como se constata na prática, a complexidade dos mercados alvo e das organizações é elevada, tornando difícil realizar todas as etapas de segmentação estratégica numa só etapa ou num só nível. Esta ressalva é válida para qualquer organização, mas aplica-se principalmente para aquelas empresas que desenvolvem multiactividades num ou vários mercados. Daí ser relevante debater, qualquer que seja o modelo eleito por uma organização, tem de levar em linha de conta tanto a volatilidade, como a heterogeneidade de um segmento de mercado e simultaneamente existe a necessidade de conciliar isso com o processo de delimitação das UEN e as respetivas necessidades destas à adequação das UO como forma de empreendedorismo empresarial.

O modelo considerado neste artigo, leva em linha de conta as diversas fases de planeamento estratégico: *o* ***diagnóstico*** *(***análise estratégica***)*, *a* ***formulação*** (**escolha estratégica**), *a* ***implementação*** *(***execução estratégica***) e o* ***controlo*** *(***controlo estratégico***)*, para além, de apresentar uma proposta de segmentação estratégica para efetuar a ***delimitação de uma organização em UEN***, como vamos verificar no estudo empírico realizado.

Figura 1. Modelo de segmentação estratégica – UEN

Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, para se escolher um modelo que permita efetuar a delimitação estratégica de uma organização em UEN, é importante ter em conta os seguintes aspetos:

1- Análise estratégica. Nesta fase é realiza uma análise de *diagnóstico* à organização aos seguintes níveis: avaliar a maturidade do modelo de negócio e da tendência futura do mercado e da concorrência. Para auxiliar nesta análise de diagnóstico podem ser utilizados vários modelos de análise estratégica com comprovado rigor científico e de aceitação no mercado empresarial, tais como: a análise PESTAL criada pela Team FME (2013), a análise SWOT criada por Humphrey Albert (1960 e 1970), a análise Diamante (1989) e a análise de 5 forças (1979) ambas de Porter Michel. Para além das análises estratégicas anteriores, é essencial fazer a gestão dos *stakeholders* através do modelo *Business Model Canvas*, Osterwalder, Pigneur (2010). O termo modelo de negócio é usado para uma ampla gama de descrições formais e informais para representar aspetos centrais de um negócio, incluindo o motivo, as ofertas, as estratégias, infraestrutura, estruturas organizacionais, práticas comerciais, e os processos operacionais e políticos. Deste modo, iremos conseguir aferir as competências chave da organização.

2- Escolha estratégica. Nesta etapa, é efetuada a eleição dos *drivers* (critérios de segmentação estratégica) que vão permitir fazer a eleição, a validação e a escolha dos critérios de segmentação estratégica para delimitar uma organização em UEN. Deste modo, vai ser possível definir uma proposta de delimitação estratégica, sem menosprezar os efeitos sinergéticos que possam existir entre as UEN Atuais e/ou Potenciais. Tendo em conta os critérios para efetuar a delimitação da organização em UEN, constata-se que este conceito tem demonstrado que rompe com o esquema de departamentalização clássico e é também uma forma de dinamizar o empreendedorismo empresarial. Para além disso, permite concluir que a adoção deste tipo de metodologia demonstra ser essencial para o processo de planificação, mas também de controlo estratégico e operacional da atividade empresarial. Assim como, da responsabilização das pessoas pelo trabalho desenvolvido[7] face aos objetivos pré-definidos. Deve-se assim, identificar quais os melhores critérios de uma panóplia mais ou menos extensa, que permita segmentar estrategicamente as *atividades (produtos e/ou serviços)* de uma organização. Deve-se também, identificar-se o *target* onde se *deseja posicionar os produtos e/ou serviços*, ou seja, as UEN. Em 2011 são identificados por Johson, Whittington, Scholes e Fréry, *22* possíveis *critérios* para se efetuar a segmentação estratégica, enquanto que, para Ansoff (1982) eram apenas necessários pelo menos ***3 critérios*** de segmentação: a ***procura*** (*target* clientes ou consumidores), a ***oferta*** (portefólio de produtos/serviços) e as ***necessidades a satisfazer*** (vantagem competitiva da proposta de valor). Como vamos ter a oportunidade de verificar nem sempre é possível determinar quantos ou quais os critérios a utilizar para obter resultados satisfatórios para efetuar a segmentação estratégica e torna-se difícil escolher aqueles que mais se adequam às necessidades da organização.

Figura 2. Critérios de segmentação estratégica - UEN

Tipo	Critérios de segmentação
Externos	1. Perfil do Cliente
	2. Mercado pertinente
	3. Concorrentes
	4. Fatores Chave de Compra
	5. Ciclo de Vida Mercado
	6. Distribuição
Transcendentes	7. Missão
	8. Objetivos estratégicos
	9. Estratégias de negócio formuladas
	10. Risco
	11. Dívida
	12. Recursos e competências repartidas
	13. Cadeia de valor
	14. Oportunidades
	15. Estrutura organizativa vigente
Internos	16. Sinergias
	17. Know How diferenciador
	18. Tecnologia
	19. Ciclo de vida dos produtos e serviços
	20. Tamanho da organização
	21. Estrutura de custos
	22. Fatores chave de sucesso

Fonte: Johson, Whittington, Scholes e Fréry (2011)

O presente estudo empírico, levando em linha de conta os critérios identificados por Johson, Whittington, Scholes e Fréry, conseguiu-se agrupar os ***22 critérios*** segmentação estra-tégicos em ***7 fatores*** de para efetuar a delimitação de uma organização em UEN, nomeadamente:

F1. Visão estratégica;

F2. Estrutura de custos;

F3. Ciclo de vida;

F4. Sinergias, tecnologia e risco;

F5. Perfil dos clientes;

F6. Vantagem competitiva; e

F7. Estratégia de distribuição.

7 Esteban, Ildefonso Grande, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, (2005) "Marketing de Servicios", ESIC Editorial, pág. 123.

De seguida, apresentamos o detalhe dos 7 fatores de cada um dos agrupamentos de critérios de segmentação estratégicos com o respetivo peso fatorial associado.

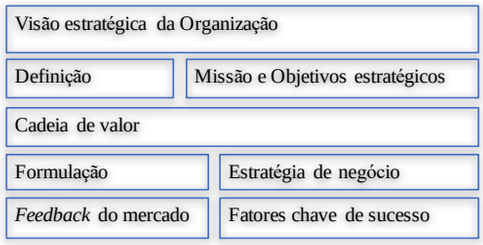
Tabela 1. Fator 1 - Visão estratégica da organização

Tipologia	Fator 1	Peso factorial
Transcendente	Estratégias de negócio formuladas	0,582
Transcendente	Missão	0,736
Transcendente	Objetivos estratégicos	0,769
Interno	Fator Chave de Sucesso	0,531
Transcendente	Cadeia de valor	0,665

Fonte: Elaboração própria.

Pelo **fator 1**, obtém-se o agrupamento de **5 critérios** de segmentação estratégica.

Figura 3. Visão estratégica da organização.



Fonte: Elaboração própria.

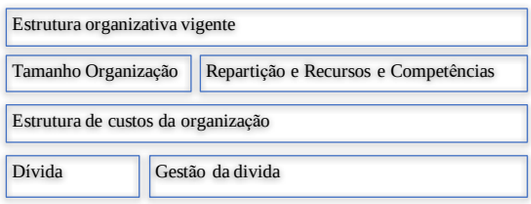
Tabela 2. Fator 2 – Estrutura de Custos

Tipologia	Fator 2	Peso fatorial
Interno	Estrutura de custos	0,786
Interno	Tamanho da organização	0,664
Transcendente	Dívida	0,624
Transcendente	Recursos e competências repartidos	0,710
Transcendente	Estrutura organizativa vigente	0,509

Fonte: Elaboração própria.

Pelo **fator 2**, obtém-se o agrupamento de **5 critérios** de segmentação estratégica.

Figura 4. Fator 2 – Estrutura de Custos



Fonte: Elaboração própria.

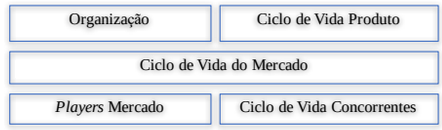
Tabela 3. Fator 3 – Ciclo de Vida.

Tipologia	Fator 3	Peso fatorial
Externo	Concorrentes	0,595
Externo	Ciclo de vida do mercado	0,878
Interno	Ciclo de vida do produto	0,812

Fonte: Elaboração própria

Pelo **fator 3**, obtém-se o agrupamento de **3 critérios** de segmentação estratégica.

Figura 5. Fator 4 – Perfil dos clientes



Fonte: Elaboração própria

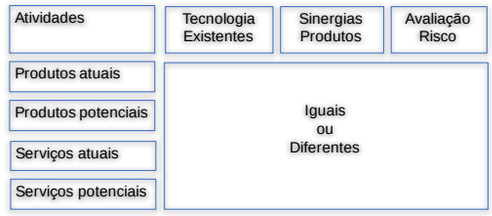
Tabela 4. Fator 5 – Sinergias, tecnologia e risco.

Tipologia	Fator 4	Peso fatorial
Interno	Tecnologia	0,758
Interno	Sinergias	0,694
Transcendente	Risco	0,716

Fonte: Elaboração própria

Pelo **fator 4**, obtém-se o agrupamento de **3 critérios** de segmentação estratégica.

Figura 6. Fator 4 – Sinergias, tecnologia e risco.



Fonte: Elaboração própria

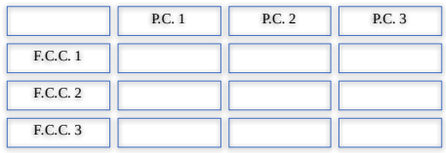
Tabela 5. Fator 5 – Perfil dos Clientes.

Tipologia	Fator 5	Peso fatorial
Externo	Perfil do cliente	0,788
Externo	Fatores chave de compra	0,502

Fonte: Elaboração própria

Pelo **fator 5**, obtém-se o agrupamento de **2 critérios** de segmentação estratégica.

Figura 7. Fator 5 – Perfil dos Clientes.



Fonte: Elaboração própria

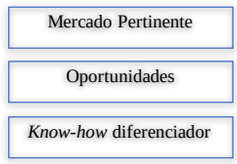
Tabela 6. Fator 6 – Vantagem competitiva.

Tipologia	Fator 6	Peso fatorial
Externo	Mercado pertinente	0,865
Interno	*Know-how* diferenciador	0,609
Transcendente	Oportunidades	0,506

Fonte: Elaboração própria

Pelo **fator 6**, obtém-se o agrupamento de **3 critérios** de segmentação estratégica.

Figura 8. Fator 6 – Vantagem competitiva.



Fonte: Elaboração própria

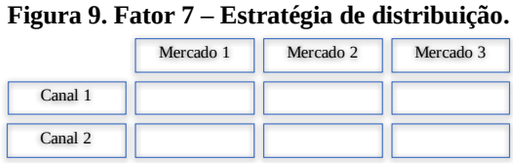
Tabela 7. Fator 7 – Estratégia de distribuição.

Tipologia	Fator 7	Peso fatorial
Externo	Distribuição	0,878

Fonte: Elaboração própria

Pelo **fator 7**, obtém-se apenas **1 critério** de segmentação estratégica.

Figura 9. Fator 7 – Estratégia de distribuição.



Fonte: Elaboração própria

Através do agrupamento dos ***22 critérios*** de segmentação estratégica de Johson, Whittington, Scholes e Fréry (2011), em **7 fatores**, vai facilitar a aplicação da metodologia de ***eleição***, ***validação*** e de ***aplicação*** dos critérios, permitindo identificar-se as UEN atuais e/ou potenciais. Deste modo, devemos aplicar, quais entre os 7 fatores, os que melhor permitem efetuar a **agregação dos produtos e serviços em UEN**, nomeadamente: F1. Visão estratégica; F2. Estrutura de custos; F3. Ciclo de vida; F4. Sinergias, tecnologia e risco; F5. Perfil dos clientes; F6. Vantagem competitiva; e F7. Estratégia de distribuição.

Tabela 8. Fator 5 – Quadro de Segmentação Estratégico.

Fatores	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Produto 1	**1**					**1**	
Produto 2	**1**					**1**	
Produto 3	**2**					**2**	
Produto 4	**3**					**3**	
Produto 5	**3**					**3**	
Serviço 1	**1**					**1**	
Serviço 2	**2**					**2**	
UEN 1	**P1+P2+S1**					**P1+P2+S1**	
UEN 2	**P3+S2**					**P3+S2**	
UEN 3	**P4+P5**					**P4+P5**	

Fonte: Elaboração própria

Após identificadas **UEN atuais e/ou potencias**, será necessário efetuar um novo ***diagnóstico*** que permita conhecer e compreender cada uma delas isoladamente, dado que, o quadro de referência fundamental pode ser distinto. Para o efeito, vamos efetuar uma análise PESTAL[8] e uma análise SWOT. Para além disso, identificar-se-ão os fatores chave de compra, "quem compra" e de "quem poderá vir a comprar", tornando-se deste modo possível eleger o *target* de cada uma UEN. Para efetuar a respetiva ***validação*** de cada UEN atuais e/ou potenciais é fundamental responder às questões:

a) Como se carateriza o meio ambiente de cada UEN?

b) Quais os segmentos de mercado alvo (*target*) de cada UEN e quais as expetativas futuras?

c) Para cada UEN, quais são os principais *players* e como se posicionam no mercado?

d) Como devem as UEN posicionar-se e alinhar-se no futuro, tendo em conta a análise do meio ambiente, o *target* e a concorrência?

A resposta às questões anteriormente formuladas vai permitir refletir sobre as seguintes questões:

a) Quais são as UEN atuais?

[8] Team FME, (2013) "PESTLE Analysis – Strategy Skills", free-management-ebooks.com.

b) Quais são as UEN que se devem consolidar ou abandonar?

e) Quais são as UEN potenciais?

Para além, de se identificar os ***fatores chave de compra*** (identificação das necessidades dos clientes de cada UEN) e ***fatores chave de sucesso*** (qual o nível de diferenciação de cada UEN em relação a outros *players*).

A título de exemplo, apresentam-se a opção dos ***diferentes tipos de estratégias*** a priori para cada UEN:

- Estratégia de Volume preço (VP),

- Estratégia de saber fazer diferenciador (SFD),

- Estratégia focus [9],

- Estratégia Cauda longa (CL) [10].

Nesta fase será efetuado um ***teste de validação*** das UEN atuais e/ou potenciais para avaliar o tipo de ***estratégias a formular*** para cada UEN, de modo a perceber claramente:

a) Em que Negócios/UEN ***está*** a organização?

b) Em que Negócios/UEN ***não devia estar*** a organização?

f) E em que Negócios /UEN ***deveria estar*** a organização?

Em seguida será necessário ***validar se a estratégia formulada*** para cada UEN, é adequada em termos do seu ***interesse estratégico, posicionamento ou reposicionamento***.

3- **Execução Estratégica**. Nesta fase será feita uma ***avaliação da implementação das estratégias escolhidas***, percebendo-se se se traduzem, ou não, numa adequada capacidade competitiva para cada UEN. Será igualmente avaliada a libertação de meios de cada UEN, ou seja, se ganham ou perdem dinheiro. Deste modo, medir-se-á a rendibilidade, a viabilidade e o EBITDA das UEN e irá perceber-se se se está a obter um desempenho, ou não, de acordo com as expetativas dos *stakeholders*. Desta forma, será possível validar:

a) Em que UEN se ***ganha*** dinheiro?

b) Em que UEN se ***perde*** dinheiro?

c) E em que UEN se ***podia ganhar*** dinheiro?

Nesta fase será elaborado o ***Quadro de Posicionamento Estratégico (QPE)***, onde se efetuará a compilação de toda a informação das fases anteriores e se adicionarão dados adicionais de modo a avaliar a rivalidade do setor e elaborar/rever os ***Planos de Propostas e Orçamentos (PPO)*** de cada UEN. Finalizado o QPE, será elaborada uma matriz estratégica, denominada ***Carta Estratégica***, onde se avalia o desempenho de cada uma UEN aos seguintes níveis: o interesse estratégico da cada UEN para a organização (fraco, médio, forte e muito forte), o peso relativo de cada UEN no valor global de negócios da empresa, a respetiva rendibilidade e o potencial futuro de cada UEN.

4- **Controlo Estratégico**. Nesta fase, é realizada uma ***auditoria*** à implementação das estratégias para cada UEN, percebendo-se se as ***UO*** (unidades organizacionais) ***estão ou não ajustadas*** às necessidades organizativas de cada *UEN*, de modo a garantir o cumprimento dos ***objetivos*** e das ***metas*** que foram definidos. Nesta fase, as unidades organizacionais da empresa (UO) devem estar alinhadas às necessidades das UEN de forma a garantir o seu sucesso. Nesta fase, de controlo estratégico, são definidos os ***indicadores estratégicos e operacionais (KPI),*** onde são desenhados à medida de cada UEN, levando em linha de conta as diferentes necessidades de periocidade, (diária, semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual). Será também aqui avaliado a necessidade ou não, de se proceder a ajustamentos à estratégia implementada em cada UEN.

Por último, é necessário ***refletir sobre o futuro da organização***, atendendo a várias questões:

a) Perspetivar para o *target* de cada UEN da organização as potenciais alterações em relação às necessidades reais e latentes dos clientes ou dos consumidores e o respetivo posicionamento em relação à concorrência.

b) Identificar a volatilidade, o risco e o respetivo impacto das alterações verificadas em cada *target*, ao nível dos hábitos de consumo, poder de compra, alteração da estratégia da concorrência e do próprio meio ambiente económico, político e social de cada uma das UEN.

c) Avaliar como se encontram organizados os recursos (organizacionais, marketing, financeiros, logísticos, técnico-comerciais, produtivos, compras, entre outros) de cada UEN, de modo a que seja possível obter-se uma otimização e maximização de empreendedorismo empresarial.

V. CONCLUSÕES

A problemática da delimitação de uma organização em UEN, como instrumento aceite na direção e gestão estratégica é realizada normalmente aos seguintes níveis: a ***formulação*** e a ***implementação*** das UEN.

Este artigo procurou abordar o tema da segmentação estratégica sob uma metodologia diferenciadora, considerou quatro fases especificas, a ***análise***, a ***escolha***, a ***execução*** e o ***controlo*** estratégico. Para além, de apresentar um método especifico para se efetuar a ***eleição, validação*** **e** ***aplicação*** dos

[9] Porter E. Michael, (1980) "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" The Free Press.

[10] Chris Anderson, (2009) "*The Long Tail, How endless choice is creating unlimited demande*", RH business books.

critérios de segmentação estratégica que permita ***identificar as UEN***.

A problemática da ***análise estratégica*** (diagnóstico) e da ***escolha estratégica*** (formulação) das UEN de uma organização é elevada, já que, a maioria do conhecimento das metodologias estão centralizadas nas multinacionais de consultoria. Para além disso, na revisão bibliográfica realizada apenas existem trabalhos científicos sobre a delimitação de uma organização em UEN muito focalizados no ***planeamento*** estratégico, onde se define a ***melhor estratégia competitiva*** para cada uma das UEN.

Todavia, carece a apresentação de uma metodologia para a ***eleição***, ***validação*** e ***aplicação*** de ***critérios de segmentação estratégicos*** que permitem identificar as UEN. Nas fases de ***execução*** (implementação) e de ***controlo estratégico***, onde é estabelecida uma relação estreita entre uma UEN e uma Unidade Organizacional.

Definida uma UEN, poderá haver a necessidade de ajustar ou não uma Unidade Organizacional com atividades e/ou funções próprias em torno de cada UEN. Tendo em conta a metodologia proposta, dever-se-á, continuamente, procurar a sua complementaridade com harmonia (facilidade) e evitar o conflito (dificuldade) durante os processos de ***escolha***, ***decisão***, ***execução*** e ***controlo estratégico*** das UEN. Esta compatibilização implica um compromisso permitindo a adaptação mútua e contínua entre a necessidades das UEN e das UO. Neste sentido, destacam-se ***três ideias essenciais*** que permitem facilitar o processo de adaptação mútua e contínua, encontrando-se a harmonia e a superação de conflitos entre os objetivos das UEN e das UO.

A primeira é a necessidade de dotar a organização de Unidades Organizativas ***flexíveis*** que permitam adaptar-se aos diferentes objetivos estratégicos de cada UEN, vinculando-os a um sistema de controlo de recursos e das funções existentes.

A segunda é a definição das Unidades Organizativas com **níveis *distintos de desagregação e de sinergias*** que irão adequar-se às diferentes configurações das UEN com diferentes tamanhos e exigências de necessidades organizativas.

A terceira está relacionada com o ***grau de autonomia das UEN***, que é aliás um tema muito discutido. Isso não acontece apenas por motivos de eficiência e eficácia da organização ao nível dos recursos físicos, intangíveis ou partilhados, mas também ao nível da sua estrutura organizacional aos seguintes níveis: direção geral, recursos humanos, financeiros, tecnológicos, produtivos e comerciais, entre outros.

Estes fatores acabam por provocar, imperativamente, necessidades e uma reorientação das Unidades Organizativas para com as UEN, que são concebidas como um portefólio baseado em agregações e combinações de produtos e serviços, como se tratasse de uma carteira de competências que deve ser gerida e repartida pelas Unidades Organizativas. Este tipo de metodologia demonstra, em si mesma, a contribuição e o fomento de uma atitude de empreendedorismo empresarial.

REFERÊNCIAS

[1] ABELL, D. F. (1980), "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood Cliffs.

[2] ABELL, D.F. y HAMMOND, J.S. (1979), "Strategic market planning: problems and analytical approaches", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

[3] ANSOFF IGOR (1990), "A Nova Estratégia Empresarial", Atlas, São Paulo.

[4] ANSOFF, H.I. (1976), "La estrategia de la empresa", EUNSA,Pamplona.(Versión original: Corporate Strategy, McGraw-Hill, Nueva York, 1965).

[5] ANSOFF, H.I. (1984), "Estrategia de diversificación", Harvard Deusto, nº 30, pp.3-17.

[6] ANSOFF, H.I. (1985), "La estrategia de la empresa", Orbis, Barcelona.

[7] ATAMER TUGRUL, CALORI ROLAND (1993), "Diagnostic et Décisions Stratégiques", Dunod, Paris.

[8] BETTIS, R.A.; HALL, W.K. (1983), "The Business Portfolio Approach Where it Falls Down in Practice", Long Range Planning, vol. 16, no 2, pp. 95104.

[9] BUENO, E. (1995), "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica", en Cuervo ,1995, pp. 29-49.

[10] BUZZELL, R. D. y GALE, B. (1987), "The PIMS principles: linking strategy to performance", The Free Press, Nueva York.

[11] CAMPBELL, A (1994), "Building core capabilities". Artículo no publicado, reproducido parcialmente en Campbell y Luchs.

[12] CAMPBELL, A. y LUCHS, K. (1994), "Sinergias estratégicas", Deusto, Bilbao.

[13] CLARKE, J.C. y BRENNAN, K. (1990), "Building Synergy in the diversifies business", Long Range Planning, vol.23, no2, pp. 9-16.

[14] DAVIS, P.S.; ROBINSON, R.B. Jr.; PEARCE II, J.A.; PARK, S.H. (1992), "Business Unit Relatedness and Performance: A Look at the Pulp and Paper Industry", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 349361.

[15] DESS, G.G. y DAVIS, P. S. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal, vol. 27, núm. 3, pp. 467-488.

[16] DRUCKER Fundação (1998), "A Organização do Futuro", Publicações Europa America, Lisboa.

[17] DRUCKER, P. (1946), "The concept of the corporation", The John Day Company, Nueva york.

[18] DUBOIS JEAN (1990), "Approche Global de L`Entreprise", Direction de Formations Management General, IFG Institut Français de Gestion, Paris, p 16-35.

[19] DURÁN, J.J. (1977), "La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional", Pirámide, Madrid.

[20] DVIR, D.; SHENHAR, A. (1990), "Success Factors of HighTech SBUs: Towards a Conceptual Model Based on the Israeli Electronics and Computer Industries", Journal of Production and Innovation Management, vol. 7, pp. 288-296.

[21] FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, Y. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, no 3, pp. 73-92.

[22] GALBRAITH, J.R.; NATHANSON, D.A. (1978), "Strategy Implementation: The Role of Structure and Process", West, San Francisco.

[23] GALLO MIGUEL ANGEL (1997), "Diseño de Organizaciones - Sistemas de Alta Dirección", Volumen 34, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 49-73.

[24] GERRY Johnson, RICHARD Whittington, KEVAN Scholes, DUNCAN Angwin, PATRICK Regnér (2014), "Exploring Strategy Text & Cases", 10/E, Pearson.

[25] GERRY JOHNSON, SCHOLES KEVAN, WHITTINGTON RICHARD, FRÉDÉRIC FRÉRY (2005), "Stratégic", Pearson Education, Paris.

[26] GHEMAWAT PANKAJ (1999), "Startegie and the Business Landscape: Core Concepts", Addison Wesley Longman, Reading, p. 13.

[27] GHEMAWAT PANKAJ (2011), "Mundo 3.0: La Prosperidad Global y las Vías para Alcanzarla", DEUSTO.

[28] GLUCK, F.W.; KAUFMAN, S.P.; WALLECK, A.S. (1980), "Strategic Management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, Julio/agosto, pp. 154-161.

[29] GODET MICHEL (2004), "Manuel de Prospective Stratégique", Dunod, Paris, 2a édition.

[30] GOLDEN, B. R. (1992), "SBU Strategy and Performance: Moderating Effects of the Corporate - SBU Relationship", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 145- 158.

[31] GOVINDARAJAN, V. (1986a), "Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations", Academy of Management Review, vol. 11, pp. 844-856.

[32] GOVINUARAJAN, V (1986b), "The impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives", Decision Sciences, vol. 17. núm. 4, PP. 496-516.

[33] GOVINUARAJAN, V (1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", Academy of Management Journal, vol. 9.

[34] GRANT, R. (1994), "Contemporary strategy analysis", Blackwell, Cambridge.

[35] GRIMA TERRE, J.D.; TENA MILLAN, J. (1987), "Análisis y Formulación de la Estrategia Empresarial". Hispano Europea, Barcelona, 2a edición.

[36] GUERRAS MARTÍN, L.A.; GARCÍATENORIO RONDA, J.; PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. (1994), "El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa", Boletín de Estudios Económicos, vol. 49, no 152, pp. 239-256.

[37] GUERRAS, L.A. y GARCÍA-TENORIO, J. (1995), "Las unidades estratégicas de negocio:¿autonomía o interrelación", Dirección y Organización, no14, abril- junio, pp.20-26.

[38] GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1984), "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy implementations", Academy of Management Journal, vol. 27, núm. 1, Pp. 25-41.

[39] GUPTA, A. K. (1987), "SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation", Academy of Management Journal, vol. 30, núm. 3, PP. 477-500.

[40] GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1986), "Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Admninistrative Implications", Academy of Management Journal, vol. 29, núm. 4, pp. 695-714.

[41] HALL, W.K. (1978), "SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification", Business Horizons, febrero, pp. 17-25.

[42] HAMBRICK. D. C. (1980), "Strategy Awareness within Top Management Teams", Strategic Management Journal, vol. 21, pp. 263-279.

[43] HAMBRICK. D. C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", Academy of Management Journal, vol. 26, núm. 1, pp. 5-26.

[44] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1995), "Compitiendo por el futuro", Ariel, Barcelona.

[45] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K.(1990), "El propósito estratégico", Harvard Deusto Business Review, primer trimestre, no 41, pp. 75-94.

[46] HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. (1991), "The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach", PrenticeHall, Englewood Cliffs.

[47] HEC-ISA Strátegie et Politique d'Entreprise du Centre (1988), "Strategor - Stratégie, Struture, Décision, Identité", InterÉditions, Paris.

[48] KOTLER PHILIP (1987), "La Concurrence Total", Les Éditions D'Organisations, Paris.

[49] LAMBIN, J.J. (1987). "Marketing estratégico", McGraw-Hill, Madrid.

[50] LAWLESS, M. W. y FINCH, L. K. (1989), "Choice and Determinism: A Teal of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit", Strategic Management Journal, vol. JO, pp. 351-365.

[51] LINNEMAN, R.E.; THOMAS, M.J. (1982), "A Commonsense Approach to Portfolio Planning", Long Range Planning, vol. 15, no 2, abril, pp. 77-92.

[52] MARTEN ULIARTE, I. (1987), "Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera", Ed. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

[53] MASIFERN ESTEBAN (1997), "Dirección Estratégica", Volumen 36, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 11-46.

[54] McDONALD MALCOLM (1992), "The Marketing Planner", Butterworth-Heinemann, Oxford.

[55] MEIER OLIVIERl (2005), "Diagnostc Stratégique", Dunod, Paris.

[56] MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, J.J. (1991), "La Dirección Estratégica de la Empresa", Ariel, Barcelona.

[57] MILES, R. SNOW, C.; MEYER, A. D. y COLEMAN, H. J. Jr. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", Academy of Management Review, vol. 3, Julio, PP. 546-570.

[58] MILES, R.; SNOW, C. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Proces", McGrawHill, Nueva York.

[59] MILLER, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis" Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 233-249.

[60] MILLER, D. (1987), "The Structural and Environmental Currelates of Business Strategy", Strategic Management Journal, vol. 8, pp. 55-76.

[61] MILLER, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance implications", Academy of Management Journal, vol.31. núm. 2, Pp. 280-308.

[62] MINTZBERG HENRY (2002), "El trabajo del directivo: Folclore y realidad", Harvard Business Review on leardership, Ediciones Deusto, Bilbao, pp 1-38

[63] MINTZBERG HENRY (2004), "Grandeur et décadence de la Planification Stratégique", Dunod, Paris.

[64] MINTZBERG, HENRY (1984), "La Estructuración de las Organizaciones", Ariel, Barcelona.

[65] NUENO PEDRO (1997), "La Gestión de Empresas Hoy - ¿Enfocarse o Diversificar?", Volumen 1, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 41-61.

[66] PÉREZ LÓPEZ JUAN ANTONIO (1994), "Fundamentos de la Dirección de Empresas", Rialp, Madrid.

[67] PETERS, T.J. y WATERMAN Jr, R.H. (1989), "En busca de la excelencia", Folio, Barcelona.

[68] PORTER MICHAEL (1986), "Estratégia Competitiva", Editora Campus, Rio de Janeiro, 5a edição.

[69] PORTER MICHAEL (1986), "L'Avantage Concorrencial", InterÉditions, Paris.

[70] PORTER MICHAEL (1987a). "Ventaja Competitiva", C.E.C.S.A., México.

[71] PORTER MICHAEL (1987b), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, vol. 65, no 3, pp. 4359.

[72] PORTER MICHAEL (1989), "Vantagem Competitiva", Editora Campus, Rio de Janeiro.

[73] PORTER MICHAEL (1993), "A Vantagem Competitiva das Nações", Editora Campus, Rio de Janeiro.

[74] PORTER MICHAEL (1999), "Competição", Campus, Rio de Janeiro.

[75] PORTER, MICHAEL (1982), "Estratégia Competitiva", C.E.C.S.A., México.

[76] PORTER, MICHAEL (1987), "From competitive advantage to corporate estrategy", Harvard Business Review, vol.65, no3, pp.43-59.

[77] PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y.L. (1986), "The multi-national mission: balancing local demands and global vision", The Free Press, Nueva York.

[78] PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1991), "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", Harvard Deusto Business Review, primer trimestre, pp. 47-64.

[79] PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1996), "La estrategia como objeto de estudio. ¿Por qué buscar un nuevo paradigma?", Harvard Deusto Business Review, no75, pp. 48- 55.

[80] PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no 3, pp. 79-91.

[81] PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM (1996), "Better Change - As melhores práticas para transformar a sua organização", Publicações Dom Quixote, Lisboa.

[82] RICART JOAN ENRIC (1997), "Como preparase para las Organizaciones del Futuro - Nuevas Formas Organizativas: Características", Volumen 4, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 9-35.

[83] RICART Joan Enric, (1997), "Como Mejorar nuestra Empresa - Estrategias de Crecimiento", Volumen 5, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 9-37.

[84] RICART OAN ENRIC (1997), "Dirección Estratégica - La Estrategia de Negocio", Volumen 36, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 47-78.

[85] RICART OAN ENRIC (1997), "Diseño de Organizaciones - Asignación de Derechos de Decision", Volumen 34, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 15-47.

[86] ROBINS. S. P. (1990), "Organizations Theory: Structure, Design and Applications". Prentice-Hall, Englewood Cliff, 3a edición.

[87] SEGEV, E. (1989), "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", Strategic Management Journal, vol. l0, pp. 487-505.

[88] SICARD CLAUD (1994), "Le Manager Stratége - Manual Pratique D'Analyse Stratégique D' Entreprise", Dunod, Paris.

[89] SPRINGER, C.H. (1973), "Strategic Management in General Electric", Operations Research, noviembre-diciembre, pp. 1177-1184.

[90] STEINER GEORGE (1991), "Planificación de la Alta Dirección", Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 3 edición, Tomo I.

[91] STEINER GEORGE (1994), "Planificación de la Alta Dirección", Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 4 edición, Tomo II.

[92] STRATEGOR (1995), "Estrategia, estructura, decisión, identidad", Biblioempresa, Barcelona.

[93] THOMAS, A. S.; LITSCHERT, R. J. y RAMASWAMY. K. (1991), "The Performance Impact of Strategy - Manager Coalignmcnt: An Empirical Examination". Strategic Management Journal, vol. 12, Pp. 509-522.

[94] VALERO ANTONIO VICENTE, LUCAS TOMÁS JOSÉ LUIS (1991), "Política de Empresa - El gobierno de la Empresa de Negocios", Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 2 edición.

[95] VILA JOAQUIM (1997), "Dirección Estratégica - Estrategia, Planificación y Actuacion de los Directivos", Volumen 36, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 11-46.

[96] WELCH JACK (2005), "Vencer", Actual Editora, Lisboa.

[97] WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.D. (1989), "Strategic Management", AddisonWesley, Reading, 3a edición.

[98] WILLIAMSOM, O.E. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antiturst Implications", The Free Press, Nueva York.

[99] YIP GEORGE S., (1992), "Total Global Strategy", Plrentice Hall, New Jersey.

[100] ZAHRA, S. A. y COVIN, J. G. (1993), "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 451-478.

[101] ZAJAC, E. J. y SHORTFLI, S. M. (1989), "Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications", Strategic Management Journal, vol. 10, núm. 3, pp. 413-430.

[102] ZEYL ANNIE ZEYL ALFRED (1991), "Plans Marketing", Vuibert Gestión, Paris.

ESPACIOS COWORKING: REDES DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE PARA EL EMPRENDIMIENTO

José Ángel Tellería Couñago
Progr. Doctorado Análisis Económica
y Estrategia Empresarial
Grupo de Investigación G4Plus
Universidad de Vigo
jtelleria@uvigo.es

Pedro F. Figueroa Dorrego
Dpto. Organización de empresas y marketing
Grupo de Investigación G4Plus
Universidad de Vigo
figueroa@uvigo.es

Resumen—**A partir de la interrelación existente entre los procesos de creación de conocimiento y aprendizaje organizativo, se pretende establecer un modelo que permita identificar y medir en qué grado diferentes factores, variables y dinámicas que se producen dentro de los espacios de coworking (características de liderazgo, cultura y valores, actividades e instalaciones,…) tienen incidencia sobre la actividad emprendedora y el desarrollo de nuevos proyectos empresariales surgidos de las sinergias, conexiones e interacciones que se producen entre la red de usuarios de centros de coworking en Galicia**

Palabras clave- coworking, redes de conocimiento, aprendizaje organizativo, emprendimiento

Abstract— **Based on the interrelation between knowledge creation and organizational learning processes, it is intended to establish a model that allows identifying and measuring the degree to which different factors, variables and dynamics that occur within the coworking spaces (characteristics of leadership, culture and values, activities and facilities,...) have an impact on the entrepreneurship activity and the development of new business projects arising from the synergies, connections and interactions that occur among the network of coworking centers users in Galicia.**

Keywords- coworking, knowledge networks, organizational learning, entrepreneurship

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del campo de estudio de la teoría de la organización, existe una extensa variedad de planteamientos teóricos y estudios cuya finalidad es analizar como la capacidad de las organizaciones para aprender y desaprender (Argyris, 1978; Senge, 1990; Lundvall, 1995; Bennet, 2008), captar y compartir conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; Crossan, Lane & White, 1999) o formar parte de una determinada red (Granovetter, 1973; Kogut, 1992; Burt, 1992) son elementos clave del desarrollo empresarial en el marco de la actual sociedad de la información y del conocimiento.

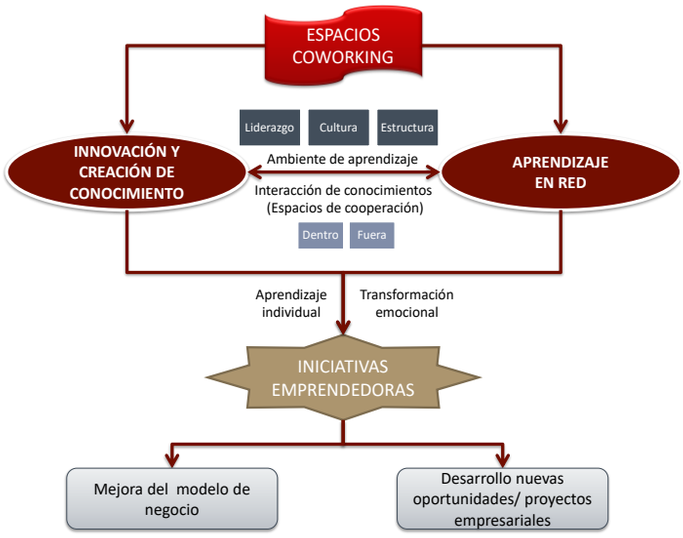
Complementariamente, dentro del ecosistema emprendedor, existen ciertos entornos o espacios donde estas dinámicas y conexiones se hacen más patentes, tales como viveros de empresas, incubadoras de empresas, aceleradoras de startups, HUBs de innovación,… En general, en ellos, más allá de prestarse unos servicios de apoyo desde el punto de vista de la capacitación profesional o de perfeccionamiento del modelo de negocio de una determinada iniciativa emprendedora, la propia ubicación del proyecto dentro de ese entorno es, en sí mismo, un factor dinamizador e impulsor de dicho proyecto.

En ese grupo de espacios favorecedores del potencial emprendedor, también se podría considerar una nueva figura que en los últimos años está experimentando un notable desarrollo: los espacios de coworking. El coworking es un fenómeno surgido en 2005 y que, inicialmente fue visto como una corriente que simplemente se veía favorecida por el contexto de crisis económica internacional en el que el mundo estaba inmerso. Sin embargo, la realidad es que el coworking ha venido para quedarse, y es una nueva forma de entender el trabajo, basado en una filosofía de colaboración y espíritu de comunidad en la que se integran todos los coworkers.

Partiendo de esa base teórica y del actual estado de desarrollo del coworking, el objetivo fundamental de este trabajo será plantear un modelo para analizar en qué medida los espacios de coworking, entendidos como un entorno de trabajo colaborativo que favorece la capacidad innovadora y de aprendizaje, representan una oportunidad para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Es decir, determinar si, en el contexto de la sociedad del conocimiento y la economía de redes, los espacios de coworking son un elemento dinamizador de la capacidad emprendedora, tanto para la puesta en marcha y desarrollo de un proyecto empresarial por las condiciones y ventajas que aporta al modelo de negocio planificado, como para el impulso de nuevas iniciativas emprendedoras generadas a partir de las sinergias que se producen al compartir ideas, conocimientos y experiencias entre las empresas que se

encuentran instaladas en dichos espacios o con otros contactos obtenidos a través de esa red.

Ilustración 1: Esquema del modelo a contrastar



II. CONTEXTO ACTUAL Y TENDENCIAS DEL COWORKING

El contexto económico, social y tecnológico en el que se desarrollan las actividades empresariales en estos últimos años ha experimentado cambios significativos y a gran velocidad, exigiendo a un profundo proceso de transformación de la dinámica emprendedora en diversos ámbitos relacionados con su proceso de producción de bienes y servicios, las conexiones y la comunicación que se establece con todos los grupos de interés tanto internos como externos con los que se relacionan o, desde el punto de vista estratégico, la redefinición o replanteamiento de su modelo de negocio, entre otros.

En ese sentido, relacionado con el desarrollo de la corriente de la economía colaborativa y la economía de redes, uno de los cambios que con mayor intensidad se ha ido consolidando durante la última década y, especialmente, en los últimos 5 años, tiene que ver con el desarrollo de nuevos modelos organizativos y nuevas formas innovadoras de entender la organización del trabajo: el coworking.

El concepto de coworking surgió en 2005 cuando Brad Neuberg puso en marcha el Spiral Muse en San Francisco, con el que buscaba poder combinar la estructura y la comunidad de una oficina tradicional con la libertad y la independencia de un freelancer (DeGuzman y Tang, 2011). A partir de ahí, el concepto ha ido desarrollándose y evolucionando para adaptarse a las necesidades y demandas de los usuarios de estos espacios hasta convertirse en lo que hoy en día es una tendencia a nivel mundial de gran relevancia.

El coworking es un complejo fenómeno social que puede diferenciarse de otros conceptos espaciales que se relacionan con el trabajo, el aprendizaje y las interacciones sociales (Waters-Lynch, Potts, Butcher, Dodson, Hurley, 2016) y que ha ido creciendo para atender una creciente demanda existente entre freelancers y profesionales autónomos y emprendedores que buscaban nuevas alternativas al trabajo desde casa para desarrollar su actividad. De hecho, inicialmente se consideraba que el coworking simplemente era una moda pasajera que crecía favorecida por el impacto de la crisis económica, pero que sería una nueva burbuja que se deshincharía con la recuperación de la economía y la mejora de los niveles de bienestar.

Posiblemente, el desfavorable contexto económico y social por el que ha atravesado España en los últimos años haya sido un factor que haya contribuido positivamente a impulsar el coworking pero no ha sido el elemento determinante que justifica el crecimiento experimentado estos años (Zea, 2013). Por un lado, el significativo aumento de las tasas de paro en los años más críticos de la recesión económica ayudó a la consideración del autoempleo como una alternativa para seguir desarrollando la actividad profesional, lo que justifica el incremento del número de autónomos y profesionales independientes dados de alta en esos mismos años. Pero sin embargo, una vez finalizada esa etapa del ciclo económico, la tendencia general del coworking en España en general y en Galicia en particular sigue siendo creciente, con la apertura constante de nuevos centros y espacios de coworking y el incremento del número de personas que escogen la alternativa del coworking como lugar de trabajo.

En la actualidad, según los datos del directorio de Coworking Spain (http://coworkingspain.es/), Galicia cuenta ya con más de 60 centros de coworking, a los que se pueden añadir otros espacios que cuentan también con un área de coworking en centros de negocios y oficinas compartidas, si bien estos últimos no son espacios de coworking propiamente dichos. La distribución geográfica muestra que están mayoritariamente situados en las principales ciudades (A Coruña, Ferrol, Santiago, Vigo, Pontevedra, Ourense y Lugo), pero también presentes en municipios de menor tamaño (Arteixo, Narón, Bueu,…).

Entre el público objetivo al que se dirigen los espacios de coworking se pueden diferenciar tres grandes categorías de usuarios: los autónomos, los *freelancers* y los emprendedores, a los cuales se están incorporando también cada vez con mayor frecuencia empleados de grandes compañías que buscan en los espacios coworking establecer nuevas relaciones empresariales y acceder a nuevas redes de conocimiento que incrementen su aprendizaje y el desarrollo de sus capacidades y competencias tanto personales como profesionales.

Desde un punto de vista funcional y estructural, el coworking se puede definir como un espacio físico en el cual diferentes personas vinculadas con una amplia variedad de sectores económicos y profesionales desarrollan su actividad de manera independiente, pero compartiendo oficina, espacios, equipamientos y servicios.

Pero, el coworking no es solo un espacio de trabajo compartido. Desde una perspectiva más social y relacional, el coworking puede entenderse como una filosofía, un modo de entender la vida, en la cual el factor principal que lo cohesiona todo es el sentimiento de comunidad y el espíritu colaborativo. La cultura del coworking se fundamenta en que, además de crearse una red

de contactos profesionales y de trabajo dentro del espacio, se crea una red de relaciones personales y vínculos de amistad con los otros coworkers con los que se comparte estancia en el centro. Y esa relación con personas con perfiles tan heterogéneos favorece el acceso a nuevas ideas, conocimientos y puntos de vista que enriquecen las experiencias y aprendizajes de cada uno de ellos, tanto a nivel personal como profesional.

Por lo tanto, también se puede entender que un espacio de coworking es una organización integrada por una cantidad variable de otras pequeñas organizaciones (autónomos, *freelancers*, emprendedores) con una cultura, una estructura organizativa y un sistema de comunicación y de relación entre las partes claramente definidos y dentro de la cual se producen procesos de aprendizaje organizativo continuos, que implican la mejora de la eficiencia y la productividad del propio espacio en su conjunto y de los coworkers de manera individual.

III. MARCO TEÓRICO SOBRE LOS PROCESOS DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

En el marco de la sociedad del conocimiento y la información que caracteriza el inicio del siglo XXI, donde los escenarios con los que se enfrentan las personas y organizaciones están experimentando un continuo, profundo y a menudo impredecible proceso cambio, la supervivencia de las empresas depende en buena medida de su capacidad para modificar sus patrones de comportamiento organizacional y adaptarse de manera eficiente a las nuevas condiciones que el entorno presenta. Bajo esa premisa, la capacidad de aprendizaje organizativo se presenta como un factor estratégico diferencial que permitirá a las empresas asimilar, crear e integrar nuevo conocimiento para enfrentarse a las nuevas circunstancias, adaptando sus estructuras y estrategias a las premisas que rigen esos nuevos escenarios competitivos. Es decir, que el aprendizaje es el proceso que transforma la información en conocimiento (Martínez León & Ruiz Mercader, 2003).

Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha permitido un acceso casi ilimitado a la información, de tal manera que se afirmar que la actual economía basada en el conocimiento es fundamentalmente una economía de redes, siendo éstas una herramienta a través de las cuales la información y el conocimiento se difunde, se comparte para crear nuevo conocimiento de manera exponencial (Torrent, 2008). Así, paralelamente a la economía del conocimiento se han desarrollado otros conceptos como economía de redes, economía colaborativa o economía compartida, dentro de las cual se pueden integrar corrientes como las de consumo colaborativo, conocimiento abierto, producción colaborativa trabajo colaborativo (coworking) o financiación colaborativa (crowdfunding).

Como se indicaba anteriormente, a partir de los procesos de relación que se establecen dentro de los espacios de coworking se generan dinámicas que incentivan la innovación y la creación de nuevo conocimiento, así como los procesos continuos de aprendizaje dentro de la red de coworkers.

Los procesos de creación de conocimiento y de aprendizaje en las organizaciones es un campo ampliamente estudiado y analizado y desde diferentes enfoques o perspectivas sobre el elemento central a partir del que se plantean los modelos teóricos o los análisis empíricos realizados (Argyris, Cohen & Levinthal, Bennet, Crossan& Lane,…). De todos ellos, para el ámbito de aplicación de este trabajo, se va a prestar especial atención a dos marcos teóricos concretos: el **modelo SECI de creación de conocimiento** (Nonaka &Takeuchi, 1993) y las **cinco disciplinas del aprendizaje organizativo** (Senge, 1990).

El modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi parte de la premisa de que existen dos dimensiones desde las que se puede analizar el conocimiento. Por un lado, la dimensión ontológica del conocimiento es la que nos permite identificar los diferentes niveles de las entidades creadoras de conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Por otro lado, la dimensión epistemológica plantea como se producen los procesos de creación de conocimiento a partir de la interacción que se produce entre lo que ellos denominan conocimiento tácito y conocimiento explícito.

El conocimiento tácito es un conocimiento personal que forma parte de los modelos mentales individuales y que es fruto de las experiencias personales de cada uno y se sustancia en elementos intangibles como las creencias, los valores, la intuición, los puntos de vista,… Es un tipo de conocimiento difícil de gestionar: no es fácilmente almacenable ni distribuible, no está estructurado, no es fácil de explicar ni comunicar.

El conocimiento explícito, en cambio, es un conocimiento que puede ser estructurado y almacenable que puede ser fácilmente distribuido de un individuo a otro a través de expresiones gramaticales o matemáticas, especificaciones técnicas, manuales y tutoriales, normas y procedimientos, bases de datos, presentaciones y videos,…

El Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) identifica cuatro modos de conversión de conocimiento:

- **Socialización**: el conocimiento puede ser compartido con otra persona a través del diálogo, la observación, la imitación o la orientación. Así, la socialización es el proceso por el que se adquiere conocimiento tácito de otros compartiendo experiencias y reflexiones con ellos.
- **Externalización**: es el proceso mediante el cual se transforma el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para la organización o para cualquier individuo. Por tanto, es un proceso que implica la interacción entre el individuo y el grupo, es decir, la integración del conocimiento individual en el conocimiento colectivo del grupo o de la organización. Las metáforas, analogías, arquetipos e historias compartidas son métodos que ayudan a transformar ideas o imágenes en palabras, conceptos, lenguaje figurativo y visual que favorecen el proceso de externalización.
- **Combinación**: es el proceso por el que se crea nuevo conocimiento explícito a partir de otro conocimiento

explicito ya existente previamente, en el que se incluye el uso de procesos sociales para combinar diferentes formas de conocimiento explícito recopilación, reflexión y síntesis de la información, presentaciones o reuniones, planos, informes de mercado,…

- **Interiorización o internalización**: proceso en el que se amplía el conocimiento tácito de los individuos a partir del conocimiento explícito de la organización ("aprender haciendo"). Es decir, se lleva a cabo con la puesta en práctica de los nuevos conocimientos a través de prácticas de trabajo o la incorporación de modelos mentales que permiten a los individuos ampliar, extender y transformar su propio conocimiento tácito.

En el campo de aprendizaje organizativo, Senge (1990) en su obra "La quinta disciplina" detalla cuales son las 5 disciplinas que caracterizan a las organizaciones inteligentes, es decir, las organizaciones que aprenden y están en constante proceso de adaptación para enfrentarse a los cambios del entorno en el que encuentran y superar las diferentes barreras al aprendizaje que en esos escenarios se presentan. Según él, esas cinco disciplinas son el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

- **Dominio personal**: esta primera disciplina implica conocer quiénes somos, qué queremos y qué somos capaces de hacer. A partir de un completo autoconocimiento podremos aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de quienes nos rodean. Es la piedra angular de la organización **inteligente, es la base para crear un clima** organizacional favorable que motive a todos los individuos a conocerse y desarrollarse a sí mismos porque el aprendizaje personal es necesario para poder alcanzarse el aprendizaje organizativo. No existe aprendizaje organizativo sin aprendizaje individual.
- **Modelos mentales**: esta disciplina hace referencia a formas de pensar y modelos inconscientes que condicionan e influyen sobre el modo de percibir y comprender el mundo, comportarse, tomar decisiones y actuar de cada individuo u organización. De tal forma, que trabajar los modelos mentales implica mirar "hacia adentro" para analizar y juzgar cuales son los modelos mentales de cada uno y abrirse a nuevos escenarios, es decir, plantearse como vería el mundo sin esos paradigmas que restringen la forma en la que se piensa, se siente y se actúa.
- **Visión compartida**: esta dimensión se basa en la capacidad que tiene una organización para compartir una imagen del futuro que se pretende alcanzar o crear, es decir, metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización y creen un compromiso de grupo. Para ello, es necesario ejercer un estilo de liderazgo no basado en la imposición y la obligación sino en el deseo y el compromiso personal y de grupo como vía para alcanzar esas metas futuras, es decir, conseguir que la visión corporativa y las personales estén alineadas en la misma dirección de manera que se vayan retroalimentando mutuamente.
- **Aprendizaje en equipo**: la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo" y la capacidad de desarrollar el pensamiento conjunto, pero también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo (mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, prejuicios, tratar de destacar o sobresalir,…). En definitiva, se trata de conseguir que el conocimiento del equipo sea superior a la suma de los conocimientos de los individuos que lo conforman.
- **Pensamiento sistémico**: la quinta disciplina, la que cohesiona e integra todas las demás disciplinas para que se desarrollen como un conjunto y no de manera aislada. El pensamiento sistémico permite identificar y comprender todas las interrelaciones que se producen tanto dentro de la organización como con el entorno para poder adaptarse de manera más eficiente a los cambios, siendo capaces de comprender que esos cambios no se justifican en una simple relación de causa-efecto sino que están motivados por procesos más complejos e interrelacionados.

El objetivo final será contrastar en qué medida estos modelos teóricos de creación de conocimiento y de aprendizaje organizativo se dan dentro de los espacios de coworking y cuál es el impacto que ambos tienen sobre la dinámica emprendedora y el desarrollo de nuevas iniciativas y proyectos a partir de la interacción de conocimientos que se produce entre los usuarios de dichos espacios.

IV. FACTORES INTERNOS DEL COWORKING: AMBIENTE DE APRENDIZAJE E INTERACCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Gil y Carrillo (2013) han desarrollado un modelo de creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje el cual se fundamenta en dos procesos: el desarrollo de ambientes de aprendizaje y la interacción del conocimiento. Para el desarrollo de los ambientes de aprendizaje, consideran que se deben analizar los procesos de aprendizaje organizativo y las condiciones de la organización para el aprendizaje. Mientras que en relación con la interacción del conocimiento se deben evaluar los procesos de creación y transferencia de conocimiento.

A continuación, se tratará de exponer como se concretan en el caso de los espacios de coworking cada una de esos procesos, así como los factores y variables particulares que los

caracterizan, para tratar de determinar posteriormente que incidencia tienen sobre la capacidad de generar nuevas oportunidades de emprendimiento o mejorar de manera significativa la competitividad de los proyectos empresariales que ya están constituidos y se desarrollan dentro del espacio.

- **Ambiente de aprendizaje**

El ambiente de aprendizaje está conformado por las condiciones de las organizaciones y las actitudes y disposiciones personales que los miembros de la organización tengan hacia el aprendizaje (Gil y Carrillo, 2013), de tal manera que pueden presentar escenarios más o menos favorables para la creación de nuevo conocimiento.

Mientras que el aprendizaje organizativo viene determinado fundamentalmente por el desarrollo de herramientas como las actividades de formación y el apoyo externo recibido a través del *coaching* o el *mentoring*, las condiciones que la organización tenga para el aprendizaje están vinculadas con los estilos de liderazgo, la cultura y la estructura organizativa.

Centrando el análisis en estas tres últimas variables que definen las condiciones de la organización para el aprendizaje, es necesario determinar qué características presentan los espacios de coworking al respecto, y tratar de evaluar que repercusión tienen cada una de esas funcionalidades de los espacios sobre la capacidad de generación de nuevas iniciativas emprendedoras que surjan dentro de esos espacios.

En relación con los estilos de liderazgo, en los espacios de coworking conviven diferentes modelos de liderazgo, si bien en general, se puede a priori, se puede afirmar que predominan principalmente los liderazgos de tipo transformacional y distribuido o compartido, cuyos aspectos esenciales se detallan a continuación.

El concepto de liderazgo transformacional (Burns, 1978) se formula en base a cuatro características o dimensiones principales (Bass, 1985): el carisma o influencia idealizada (el líder sirve de modelo y comparte su visión con los demás, generando confianza y respeto entre todos los miembros de la organización), la motivación inspiradora (se desarrolla una visión compartida y un espíritu de grupo que redunda en la participación proactiva y compromiso con la organización), la estimulación intelectual (se potencia la creatividad, el planteamiento de nuevas formas de hacer las cosas, la resolución de problemas de manera innovadora,…) y la consideración individualizada (todos los miembros de la organización son tratados de manera personal, manteniendo canales de comunicación accesibles y abiertos de manera continua).

Por su parte, en el liderazgo compartido o distribuido, la posición de liderazgo no tiene una correlación directa con la posición jerárquica dentro de la organización, sino que existe una descentralización del liderazgo entre los miembros del equipo en función de las circunstancias y del tipo de acción que se vaya a realizar (Deiss and Soete, 1997). Este estilo de liderazgo, propio de las estructuras en red, busca empoderar a todos los individuos de la organización (de cualquier nivel), otorgarles una oportunidad de ejercer el liderazgo y proporcionarles mayores espacios de participación y toma de decisiones. Además, es un modelo de liderazgo que concede a la organización mayor flexibilidad y eficiencia para adaptarse a los cambios del entorno o a las exigencias del mercado, fomentando también la creatividad y el debate interno para encontrar la mejor solución conjunta posible.

Por lo que respecta a la cultura, la filosofía y los valores principales del coworking giran en torno al sentimiento de comunidad, la confianza, la participación, la colaboración, el aprendizaje continuo y las relaciones. Dentro de la cultura coworking predomina el espíritu de cooperación frente al de competición, además de existir también en la mayoría de los casos un fuerte componente de empatía y responsabilidad social plasmada en el desarrollo de proyectos que generen beneficios sociales y favorezcan la mejora de los niveles de bienestar del conjunto de la sociedad en el ámbito territorial de alcance de los centros de coworking.

En cuanto a la estructura, los espacios coworking se caracterizan con su alto grado de flexibilidad, tanto en el diseño de sus organigramas (caracterizados por un alto nivel de descentralización y bajo nivel de formalización jerárquica), como a la hora de diseñar y gestionar los espacios en los que se distribuye el centro. En general, se trata de espacios abiertos, en los que además de existir estancias para puestos de trabajo, también presentan espacios específicos para la celebración de eventos, talleres y presentaciones, salas de reuniones y espacios comunes (como zonas de descanso y relax, cafetería/cocina,…). Es decir, que la estructura de los espacios de coworking está en consonancia y perfectamente alineados con el estilo de liderazgo y los valores principales de la cultura coworking.

- **Interacción de conocimientos**

La interacción de conocimientos se produce tanto dentro de la red intraorganizacional del propio centro de coworking (con los demás coworkers que comparten oficina en un mismo espacio) como con la red interorganizacional, es decir, con usuarios de otros centros de coworking con los que se entablan relaciones. Es decir, que los procesos de creación, conversión y transferencia de conocimientos se producen tanto dentro del propio espacio de coworking como a través de la extensa red de contactos a los que es posible acceder mediante la interacción con otros centros de coworking existentes con los que se mantiene una relación de cooperación, por lo que las posibilidades de generar sinergias o encontrar el perfil profesional o la información necesaria se multiplican a un ritmo exponencial.

Todos estos factores y procesos de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional, evidentemente tienen una incidencia personal en cada uno de los miembros de la organización, quienes experimentan a nivel particular su propio proceso de aprendizaje individual que les permite alcanzar un mayor desarrollo de sus competencias y capacidades tanto en el plano profesional como a nivel personal.

Dentro de los espacios de coworking, los coworkers por un lado adquieren nuevos conocimientos y completar su formación y, al mismo tiempo, al estar en contacto con un grupo de profesionales tan heterogéneo y que son especialistas en una diversidad de sectores y actividades empresariales tan extensa, también “aprenden a desaprender”, es decir a dejar atrás rutinas, procesos, modelos mentales o valores que se han quedado

obsoletos o ya no son eficientes para ser competitivos en la actualidad, dando paso a nuevas dinámicas, herramientas y formas de gestionar los proyectos empresariales.

Con todo ello, con el aprendizaje individual y la transformación emocional que se experimenta tras haber interiorizado y absorbido los conocimientos obtenidos de la red creada dentro de los espacios de coworking, la incidencia sobre la iniciativa emprendedora puede verse afectada de dos maneras. En primer lugar, pueden aplicarse todos esos nuevos conocimientos adquiridos para mejorar, perfeccionar o reorientar el modelo de negocio de las iniciativas empresariales con las que inicialmente se entró a formar parte de la comunidad del espacio coworking, lo cual favorece positivamente los niveles de consolidación y permanencia de dichos proyectos en el mercado. Y en segundo lugar, porque fruto de las sinergias, las interacciones y los vínculos que se crean dentro de la red de usuarios del coworking, surgirán oportunidades para poner en marcha nuevos proyectos emprendedores o, cuando menos, plantear la posibilidad de que puedan llegar a desarrollarse esas nuevas ideas y analizar su viabilidad.

V. CONCLUSIONES

En la actual sociedad de la información y el conocimiento, las redes constituyen un tipo de estructura que favorecen el aprendizaje y la transferencia de conocimientos para la creación de nuevo conocimiento. A través de este modelo, dentro de la tipología de espacios con especial potencial para impulsar dinámicas emprendedoras, se pretende determinar qué papel desempeñan los centros de coworking en el desarrollo de nuevas oportunidades de emprendimiento a partir de las sinergias y conexiones que se producen dentro de esos espacios. En particular, se busca identificar que procesos de la espiral de conversión de conocimiento del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995) se dan y que instrumentos o metodologías se emplean para generar el aprendizaje individual y organizativo. Además, se pretende evaluar en qué grado las características de las cinco disciplinas que identifican a las organizaciones que aprenden (Senge, 1990).

Por otra parte, el modelo también intenta analizar cuál es la repercusión que tiene sobre la capacidad emprendedora vinculada a los espacios de coworking factores internos relacionados con el ambiente de aprendizaje (liderazgo, cultura y estructura) y con los procesos de interacción de conocimientos que se dan en ellos (tanto dentro de un mismo espacio como con coworkers de otros centros que forman parte de una misma red y con los que se interacciona).

VI. REFERENCIAS

ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A. (1978): Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley

BASS, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York: Free Press.

BENNET, W. (2008) Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano.

BURT, R.S. (1992): Structural Holes, Cambridge University Press, USA.

COHEN, W. M., & LEVINTHAL, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. Learning Framework: From Intuition to Institution". Academy of Management Review, 24(3), 522-537.

CROSSAN, M. M., LANE, H. W. Y WHITE, R. E. (1999): "An organizational learning framework: from intuition to institution". Academy of Management Review, vol. 24, núm. 3, pp. 522-537

DEGUZMAN, G.; TANG A. I. (2011): Working in the UnOffice. A guide to coworking for indie workers, small businesses and nonprofits. San Francisco: Night Owls Press.

DEISS, K., & SOETE, G. (1997). Developing shared leadership: A note for the new year." ARL Newsletter, pp. 7-9

GIL, A; CARRILLO, F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del Aprendizaje. Intangible Capital, 9(3): 730-753

GRANOVETTER, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6 (May, 1973), 1360–1380

KOGUT, B.; ZANDER U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. Organization Science, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397

LUNDVALL, B.-Å. (1995), The Learning Economy: Challenges to Economic Theory and Policy. Copenhagen, EAEPE-Conference.

MARTÍNEZ, I. y RUIZ, J. (2003): "Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la expiral de creación del conocimiento", XIII Congreso Nacional de ACEDE. Salamanca, Septiembre.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

SENGE, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York, NY: Doubelday/Currency.

TORRENT, J. (2008). La empresa red. Tecnologías de la información y la comunicación, productividad y competitividad. Barcelona: Ariel.

WATERS-LYNCH, J.; POTTS, J.; BUTCHER, T.; DODSON, J AND HURLEY, J. (2016). Coworking: A Transdisciplinary Overview. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2712217 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2712217

ZEA, M. (2013) Living Coworking: la filosofía coworking como nueva forma de trabajar, Barcelona: taskforsome.

O Empreendedorismo no Setor Público Existe?

Uma revisão da literatura

Raquel Pereira
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)
CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do P. Porto
Porto, Portugal
rpereira@iscap.ipp.pt

Clara Ribeiro
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)
CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do P. Porto
Porto, Portugal
diamar.clara@gmail.com

Resumo—**Pela relevância que assume, enquanto fator chave para o crescimento e desenvolvimento económico, o estudo e aplicação do empreendedorismo, como área de conhecimento, está em constante desenvolvimento. Embora ainda incipiente, o estudo do empreendedorismo aplicado ao setor público, e à atuação dos gestores públicos, enquanto empreendedores, tem-se revelado um tema com interesse crescente. No sentido de contribuir para uma melhor compreensão conceptual desta temática, nomeadamente suas questões, ideias e debate atual, este trabalho apresenta algumas reflexões teóricas e uma revisão da literatura sobre o empreendedorismo (intraempreendedorismo) no contexto do setor público.**

Abstract - **Because of its relevance as a key factor for development and economic growth, the study and application of entrepreneurship, as an area of knowledge, is in constant development. Although still incipient, the study of entrepreneurship applied to the public sector, and to the public managers performance, as entrepreneurs, has been a subject of growing interest. In order to contribute to a better conceptual understanding of this theme, namely its questions, ideas and current debate, this paper presents some theoretical reflections and a literature review about entrepreneurship (intrapreneurship) in the public sector context.**

Keywords: Empreendedorismo; empreendedorismo público; setor público; desenvolvimento económico.

I. INTRODUÇÃO

A temática do empreendedorismo, enquanto campo de pesquisa e investigação, verificou, nas últimas décadas, um crescimento notável no seu estudo e aplicação. Tem-se verificado, nas últimas décadas, um grande interesse no que respeita à contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento económico [1]. O empreendedorismo (e a atividade de empreender) é considerado um fator chave para o crescimento e desenvolvimento económico na medida em que constitui uma fonte de inovação e, portanto, contribui para o aumento da produtividade e eficiência [2; 3; 4].

Enquanto a literatura que aborda a temática do empreendedorismo no contexto do setor privado é vasta, no que respeita à sua aplicação ao setor público, e à atuação dos gestores públicos, enquanto empreendedores, a literatura é ainda escassa, apesar de se revelar um assunto de crescente interesse [5;6; 7;8;9].

Com efeito, considerando os desafios enfrentados pelas sociedades atuais, os quais requerem, inevitavelmente uma resposta/abordagem criativa por parte dos governos nacionais, regionais e locais, vários investigadores reconhecem a necessidade de mais pesquisa sobre esta temática no sentido de melhor se perceber a relevância do empreendedorismo (e da atividade empreendedora) no contexto do setor público e das suas organizações.

Assim, o objetivo fundamental deste trabalho consiste em discutir o conceito, suscitar reflexões teóricas e rever a literatura sobre o empreendedorismo (intraempreendedorismo) no contexto do setor público, no sentido de contribuir para uma melhor compreensão conceptual desta temática, nomeadamente suas questões, ideias e debate atual. Começamos, na seção II, por rever o conceito de empreendedorismo e a sua aplicação no contexto do setor público. De seguida, e para termos uma percepção do "estado da arte", apresentamos uma revisão da literatura, nomeadamente, das principais contribuições da literatura especificamente aplicada ao empreendedorismo público (político) local/regional. Por fim paresentamos algumas considerações/reflexões finais.

II. EMPREENDEDORISMO – UMA ANÁLISE CONCEPTUAL

A. Empreendedorismo – o que significa?

"O interesse no empreendedorismo e sua contribuição para o desenvolvimento económico verificou um grande desenvolvimento nas últimas duas décadas" [1, pp.130].

De facto, a temática do empreendedorismo, enquanto campo de pesquisa e investigação, verificou um crescimento exponencial no seu estudo e aplicação. Embora exista um vasto número de termos para descrever e caraterizar o empreendedorismo, não constitui nosso objetivo fazer uma

revisão exaustiva do termo e da sua aplicação[1]. Pretendemos, sobretudo, introduzir os aspetos determinantes subjacentes ao conceito para depois o aplicarmos e compreendermos quando aplicado ao contexto do setor público.

O empreendedorismo, e a atividade de empreender, é considerado um fator chave para o crescimento e desenvolvimento económico na medida em que constitui uma fonte de inovação e, portanto, contribui para o aumento da produtividade e eficiência [2; 3; 4]. Com efeito, para a referência [11] a adopção de políticas pró-empreendedoras constitui uma via para aumentar o crescimento e a diversidade económica, assegurar a competitividade dos mercados e contribuir para a redução do desemprego e decorrentes problemas sociais de pobreza e dependência do Estado social. O amplo e crescente intresse no empreendedorismo é demonstrado pelo enorme crescimento de programas universitários sobre o tema [1] bem como pelo crescente número de trabalhos realizados sobre a temática [12].

O estudo do empreendedorismo pode ser considerado sob três abordagens [13;14]:

- a abordagem individual, que procura compreender o perfil e comportamento do empreendedor, sendo objeto de estudo, fundamentalmente, na área da Psicologia;

- a abordagem da ação. Constitui objeto de pesquisa dos estudos organizacionais e institucionais e visa estudar o empreendedorismo enquanto processo de inovação;

- a abordagem do contexto, que analisa as condições que afetam e resultam da ação empreendedora, sendo objeto de estudo das áreas de Economia e Sociologia.

Embora seja reconhecido que as origens do termo empreendedorismo/empreendedor possam ser atribuídas a economistas clássicos do século XVIII, uma das mais importantes contribuições deve-se a Joseph Schumpeter (1883-1950) para quem o processo de desenvolvimento económico está associado às inovações e ao empresário inovador. Este é visto como o responsável pela "destruição criativa" da ordem económica vigente, ao introduzir novos produtos e serviços, ou criar novas formas de organização ou, ainda, pela exploração de novas fontes de recursos naturais. Para a referência [15], esta perspetiva económica do empreendedorismo, que considera o empreendedor como o agente que introduz a inovação, que assume o risco, gerando novos negócios e empresas, é complementada pela perspetiva daqueles que procuram compreender o perfil e comportamento desse agente. A mesma referência indica ainda que esta perspectiva comportamental, de análise do perfil empreendedor, foi introduzida por [16] e posteriormente desenvolvida por [17] e [18], sendo que, atualmente, é amplamente defendido que o perfil e as competências empreendedoras podem ser desenvolvidas e influenciadas pelo contexto e envolvente (*ecossistema empreendedor*) em que se insere o agente empreendedor. Nesse contexto, podem incluir-se a educação e formação superior, a disponibilidade de infra-estruturas, a estabilidade macroeconómica, as networks de empreendedores, o acesso e disponibilidade de financiamento e a existência de instituições e/ou organizações que promovam e adotem medidas facilitadoras do empreendedorismo[2].

Como podemos, então, definir empreendedorismo?

Para a referência [17], empreendedorismo constitui o processo pelo qual os indivíduos- individualmente ou no seio de uma organzação- identificam e "perseguem" oportunidades sem olhar aos recursos que controlam atualmente. Esta perspetiva é complementada por [19] que considera que o empreendedorismo integra a capacidade de visão e ação pelo que se refere à identificação de oportunidades, à capacidade de assumir e gerir o risco, bem como à organização e coordenação de recursos. Citando [1, pp 131],

"Empreendedorismo é muitas vezes definido como o processo pelo qual se inicia e faz crescer uma empresa sendo o empresário aquele que inicia e faz crescer os negócios".

Podemos, assim, referir que o empreendedor, de um modo geral, é visto como o agente que tem a iniciativa e motivação para iniciar o seu próprio negócio ou empresa e procura atingir os seus objetivos.

Pode-se ainda acrescentar que, o conceito de empreendedorismo tem sido aplicado a vários e diferentes contextos ou domínios, como por exemplo, empreendedorismo de género, jovem/sénior, cultural, social, rural, institucional…, sendo analisada a sua importância e o seu papel no crescimento e desenvolvimento económico.

Com efeito, o estudo, bem como a pesquisa sobre o empreendedorismo, estão muito associados ao setor e iniciativa privada [19; 5]. No entanto, tal como referem [20], o empreendedorismo não se restringe ao setor privado. O empreendedorismo ocorre nas empresas/instituições/organizações, nos mercados e nos Governos [21]. Também [19] acrescenta que o setor público e privado, na economia real, não são áreas desligadas e sem impacto entre si, mas sim interligadas de muitas e diferentes maneiras.

Se é um facto que o empreendedorismo, e o estudo do mesmo, se encontram fundamentalmente associados à iniciativa privada, será que é legítimo questionar se podemos encontrar a atividade de empreender ao nível das administrações e instituições públicas e locais? Qual a importância que o empreendedorismo público assume no desenvolvimento económico e social de uma região ou território?

B. Conceito de empreendedorismo público

Os constrangimentos orçamentais enfrentados pela generalidade dos sistemas económicos, seja em contexto nacional, seja em contexto regional ou local, realçam a necessidade de eficácia e eficiência ao nível das instituições e

[1] Para uma revisão pormenorizada dos diferentes termos e aplicação do conceito de empreendedorismo, o leitor poderá consultar os trabalhos [9; 10].

[2] Dois importantes instrumentos de avaliação do ecossistema empreendedor dos países são os índices desenvolvidos pelo The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI índex - https://thegedi.org/) e o Global Entrepreneurship Monitor (GEM - http://www.gemconsortium.org/). Estes instrumentos dão a conhecer e a entender o contexto/ecossistema empreendedor, bem como a atividade empreendedora de cada país, permitindo aos seus governos a adoção de medidas para a sua melhoria.

organizações públicas, as quais têm como fim dar respostas às exigências, problemas e necessidades dos cidadãos. Este quadro de contração de recursos finaceiros mas, simultaneamente, maior exigência de qualidade de serviços públicos, que permitam melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, constitui, para alguns autores [5;6;19;22;23], um fator potenciador para o aparecimento de estratégias empreendedoras, no contexto do setor público[3].

A definição de empreendedorismo público não constitui uma tarefa simples. Por um lado temos as instituições/organizações *de per si*, que, na perspetiva da teoria do empreendedorismo institucioal/organizacional, podem ter uma orientação empreendedora. Por outro, temos os indivíduos que integram essas instituições/organizações, os quais podem adotar comportamentos empreendedores. Além disso, o conceito de empreendedorismo público e empreendedorismo político são, frequentemente, usados indiferenciadamente [24]. Contudo, para [8; 25], existe uma tenue diferença entre eles e que poderá estar associada à unidade de análise. Esta, no primeiro caso, pode referir-se à autoridade/comunidade local/regional, aos governos nacionais ou até à comunidade internacional. Por sua vez, o empreendedorismo político restringe a sua unidade de análise ao agente ou autoridade política, tais como os políticos eleitos ou lideres de grupos de interesse instalados ou criados.

Na ótica das referências [26 e 27], o empreendedorismo público constitui o processo pelo qual é possivel criar valor para os cidadãos, pela combinação de recursos públicos e privados para explorar oportunidades sociais. Numa perspetiva similar, [28, pp.54] referem que

...Public sector entities can provide new value to the various stakeholders they serve by adopting an entrepreneurial approach with the resources over which they have control…

Para a referência [29], o empreendedorismo público constitui um processo de geração, concepção e implementação de ideias inovadoras no setor público. Adicionalmente e, de uma forma mais precisa, as referências [9; 10] argumentam que o empreendedorismo público envolve iniciativas de política pública inovadoras capazes de gerar prosperidade económica. Isto indica que o empreendedorismo público constitui um processo que implica um papel inovador e proativo da gestão pública, englobando a melhoria da eficiência de processos internos, a captação de receitas alternativas, bem como o desenvolvimento de outras soluções inovadoras destinadas a satisfazer as necessidades económicas e sociais e promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade [9].

Outros autores procuram definir o perfil do empreendedor público. As referências [29 e 30] apontam que o empreendedor público é uma pessoa altamente confiante e motivada, capaz de gerar, desenvolver e adotar ideias inovadoras no domínio público. No mesmo sentido, a referência [7] considera que o empreendedor público é uma pessoa que trabalha no setor público, que possui capacidades para criar e desenvolver um ambiente e local de trabalho enérgico, e que, por meio de visão estratégica e orientação de mudança para a organização, desenvolve e oferece um conjunto de atividades e serviços de qualidade para o cidadão.

Numa perspectiva mais integradora e concreta [8] considera que o empreendedorismo público (e político) manifesta-se no âmbito de quatro principais atividades:

a) atividades de criação e gestão de novos recursos públicos;

b) atividades destinadas a desenvolver e estabelecer novas organizações públicas;

c) atividades destinadas a alterar o contexto institucional e

d) atividades destinadas a aproveitar os efeitos decorrentes da atividade privada para a prossecução do bem comum.

Apresentamos, na tabela I, uma sintetize de algumas das principais dimensões/caraterísticas associadas ao empreendedorismo/empreendedor público, elaborada com base nas referências [9 e 20].

TABELA I. DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO PÚBLICO

Dimensão	***Empreendedor público***
Organização onde se insere	Organização do setor público
Pessoa	Agente público
Principal objetivo/função	Criar valor para os cidadãos pela combinação única de recursos
Motivação/ recompensa	Baixas recompensas/incentivos financeiros. As recompensas são sobretudo não financeiras, nomeadamente recompensas politicas e/ou objetivos sociais
Competências	Excelentes competências políticas; capaz de desenvolver fontes de poder; utiliza as relações públicas e os meios de comunicação social como vantagem
Riscos e falhas	Assume riscos calculados; Capaz de assumir grandes riscos organizacionais sem assumir grandes riscos pessoais.
Inovação	Procuram superar entraves burocráticas e políticas que, muitas vezes, restringem a inovação
Perspetiva perante o futuro	Auto-confiante, otimista, e ousado; Alta tolerância para ambiguidade

Fonte: Adaptado de [9] e [20]

Considerando que a missão das instituições/organizações do setor público será providenciar uma resposta às necessidades e problemas dos cidadãos, podemos referir que, nessa perspetiva, os poderes/governos locais e regionais desempenham um papel preponderante para atingir esses fins. No enquadramento português, embora as políticas públicas sejam definidas a nível nacional, são os poderes regionais e locais que as têm que enquadrar e aplicar localmente tendo como fim último a promoção do crescimento e desenvolvimento das suas regiões. Com efeito, atualmente o papel dos poderes públicos locais e regionais vai muito além da intervenção regional no sentido de

[3] De modo abrangente, podemos considerar como setor público as autoridades governamentais nacionais, regionais e locais, incluindo as medidas de política definidas e adotadas por essas autoridades

assegurar as infraestruturas e equipamentos básicos [31]. É necessário assegurar serviços sociais e de saúde de qualidade, serviços de cultura e lazer, promover o desporto e atividades desportivas, adotar medidas de apoio e acesso à educação, bem como combater o abandono e insucesso escolar.

Adicionalmente, uma atividade fundamental dos poderes públicos regionais e locais passa também por atrair investimento e promover um contexto favorável à criação de novas empresas. Esta constitui, também, a perspectiva da referência [32, p. 1]

... increasing the rate of enterprise creation is now an almost universal concern for local authorities, as well as for central governments wishing to accelerate development in disadvantaged localities. Furthermore, in some localities, especially those that have limited prospects for attracting inward investment, promoting entrepreneurship is the only significant economic development strategy available at the local level.

Seguindo esta perspectiva, também [2, p.111] salientam que

"... policy makers across all levels of government should not only have a strong interest in promoting entrepreneurship directly, but should also consider the impact their decisions on a range of issues are likely to have on entrepreneurial activity.".

A este respeito, os autores da referência [33] já referiam que, atendendo ao papel do empreendedorismo no crescimento e desenvolvimento económico regional, a formulação de políticas públicas deveria privilegiar o desenvolvimento de condições que promovam o empreendedorismo e as oportunidades para os empresários; a criação de instituições de apoio e a prestação de serviços de apoio financeiro e não-finaceiro ao empreendedor.

É reconhecido que as instituições e condições politico-legais desempenham um papel determinante no comportamento económico na medida em que influenciam a acção individual em termos de decisões, expectativas e motivações[4].

Assim, considerando o papel assumido pelos poderes públicos locais e regionais, bem como, tal como veremos na seção seguinte, o facto do empreendedorismo depender do contexto e envolvente de apoio, também designado de *ecossistema empreendedor*[5], o nosso entendimento é que o empreendedorismo público (político) está associado a todo o conjunto de medidas adotadas e desenvolvidas no sentido de apoiar os empreendedores autónomos, a iniciar o seu próprio negócio mas também a dar-lhes apoio através das networks desenvolvidas. Nesse sentido, partilhamos da visão de [19] e de [37] que referem a importância que os processos e atores públicos locais podem desempenhar no fomento do comportamento empreendedor.

III. EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO – REVISÃO DA LITERATURA[6]

Atendendo ao conceito/perfil do empreendedor público anteriormente revisto, e considerando que a busca do lucro económico não encaixa no quadro do setor público empreendedor [7] uma questão poderá ser colocada. Que fatores determinam o empreendedorismo no contexto do setor público?

Embora seja reconhecido que o empreendedorismo público é um conceito chave na temática, estando também em consonância com a procura dos cidaçãos pela exigência de eficiência e eficácia na gestão governamental [7], a literatura relativa ao empreendedorismo público (político) é ainda incipiente e fundamentalmente baseada em métodos qualitativos [4]. Se é um facto que a literatura que aborda a temática do empreendedorismo é vasta, no que respeita à sua aplicação ao setor público, e à atuação dos gestores públicos, enquanto empreendedores, a literatura é ainda escassa, apesar de se reveler um assunto de crescente interesse [5; 6; 7; 8; 9].

Mais recentemente têm surgido alguns estudos empíricos que procuram identificar as determinantes do comportamento empreendedor público, bem como a sua ligação com o contexto ambiental e organizacional. Neste contexto, procuraremos, nesta secção, fazer uma revisão das contribuições da literatura, sobretudo aquela especificamente aplicada ao empreendedorismo público (politico) local/regional.

É amplamente reconhecido que o empreendedorismo/atividade de empreender, estando dependente de caraterísticas intrínsecas ao indivíduo (determinantes individuais) é também determinado, influenciado e moldado por toda a sua envolvente/contexto (determinantes contextuais/ambientais).

Uma das referências no estudo das determinantes do empreendedorismo público (político) é o estudo da referência [25]. Os autores estudaram 114 "comunidades suburbanas" dos EUA com o objetivo de testar a relação entre a propensão para o surgimento do empreendedorismo público e a existência de condições locais facilitadoras e a probabilidade de surgirem fatores que aumentem os lucros empresariais. No que se refere às determinantes individuais, os autores identificaram os "comportamentos bloqueadores" (por exemplo, manipulação burocrática dos serviços) como principal determinante estratégica individual que os empreededores adotam com o propósito de restringirem o aparecimento de empreendedores concorrentes. Relativamente às determinantes contextuais são fatores demográficos (nomeadamente o crescimento da

[4] A referência [1], numa análise comparativa entre os Estados Unidos da América (EUA), a Europa e a China mostra como a governação e a cultura organizacional/institucional podem influenciar o empreendedorismo e a atividade empreendedora.

[5] As medidas de política e governação, nomeadamente aquelas que têm como propósito apoiar programas desenvolvidos para fomentar o empreendedorismo, tais como, benefícios fiscais, fundos de investimento público ou redução da burocracia, constituem um dos pilares do ecossistema empreendedor [34; 35]. A referência [36] indica que, além das medidas de política e governação, o ecossistema empreendedor engloba mais cinco dimensões: qualidade de recursos humanos, cultura favorável, consistente sistema financeiro; suporte institucional e mercados abertos.

[6] Por razões de espaço, não nos vamos preocupar com a descrição das opções metodológicas dos diferentes estudos revistos.

populacional e a diversidade racial), bem como as condições fiscais (impostos aplicados) e orçamentais (despesas de alocação, redistribuição e de desenvolvimento) identificadas como os principais determinantes do empreendedorismo público local. Na sua perspetiva, os autores indicam que o empreendedorismo público (político), em comparação com o empreendedorismo no setor privado (este sobretudo relacionado com características pessoais e individuais) é mais dependente da força e vontade coletiva/institucional para adotar mudanças, inovações e assumção de riscos.

No estudo desenvolvido por [19], o autor, aplicando a teoria do empreendedorismo às atividades do setor público, procura identificar as práticas empreendedoras das organizações do setor público na Finlândia. Essas práticas dividem-se, segundo [19] em dois tipos diferentes:

a) no desenvolvimento de um modelo de ação empreendedora nas organizações do setor público (ou seja intraempreendedorismo[7]);

b) o desenvolvimento de um política industrial local de apoio às Pequenas e Médias Empresas (PME), nomeadamente as agências municipais que providenciem serviços de apoio à promoção e desenvolvimento de um ambiente empresarial empreendedor, competitivo e lucrativo para a respetiva região.

Neste sentido, o autor procura identificar as determinantes do empreendedorismo organizacional (intraempreendedorismo), no contexto do setor público, nomeadamente organismos locais/regionais.

Atendendo ao caráter da missão das instituições/organizações públicas e ao facto de que as pressões externas, decorrentes por exemplo da inexistência de concorrência, serem menores, levam a que as pressões para gerar incentivo e motivação à mudança/empreendedorismo advenham muito mais do interior do próprio organismo público, bem como do próprio comportamento/liderança do gestor. Nesse sentido, o autor apresenta como determinantes do empreendedorismo na organização pública municipal o conjunto de fatores apresentados na figura 1.

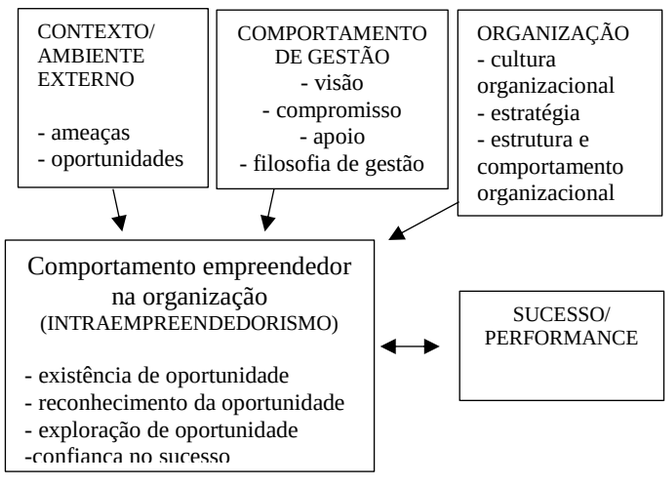


Figura 1. Intraempreendedorismo nas organizações do setor público
Fonte: [19].

Neste contexto, verifica-se que existem três dimensões que podem influenciar o comportamento empreendedor da organização. Além da interação com o ambiente externo, e da capacidade da organização para reagir às alterações decorrentes desse ambiente, também as capacidades de gestão e liderança do gestor são determinantes que influenciam a atividade empreendedora. Uma outra dimensão advém da própria organização, isto é, da sua estratégia, estrutura/comportamento e cultura organizacional. Estas três dimensões afetam o comportamento empreendedor, o qual pode influenciar o sucesso/performance da organização que, por sua vez, pode reforçar e influenciar esse comportamento.

Relativamente à política de desenvolvimento industrial e de apoio às PME, o autor reconhece que, para as agências estudadas, embora os seus objetivos e estratégias estejam bem definidas, a forma como são apresentados torna muito difícil medir os seus resultados. Não obstante, o autor conclui que, apesar de 2/3 das agências municipais estudadas estarem a desenvolver projetos de desenvolvimento com as PME, o nível global de inovação nessas atividades era relativamente baixo, refletindo baixa performance do ponto de vista do empreendedorismo.

No seu estudo aplicado a dez governos locais (cino no Reino Unido e cinco em Itália), os autores da referência [5] procuram identificar diferentes tipos de empreendedores públicos (políticos), e suas determinantes, no âmbito das candidaturas/captação dos fundos estruturais europeus. Os autores consideram que o empreendedorismo é determinado e influenciado por caraterísticas individuais mas também contextuais. Relativamente às primeiras, realçam a importância das capacidades estratégicas e de gestão do indivíduo que se podem observar ao nível:

a) do compromisso com a oportunidade, isto é, a capacidade individual de reagir e adotar mudanças;

b) do compromisso com a gestão, nomeadamente a capacidade para coordenar e gerir recursos não-controlados;

c) do compromisso de recursos e controlo desses recursos.

No que se refere às determinantes contextuais/ambientais, os autores reconhecem que, para o caso concreto da captação do fundos estruturais, as mudanças nas políticas nacionais e a situação económica local das regiões influenciam as atividades dos empreendedores públicos (políticos). Adicionalmente as determinantes contextuais/ambientais estão também muito associadas à "*filosofia de recompensas*". O seu estudo leva os autores a concluir que os empreendedores do setor público são motivados, fundamentalmente, por recompensas não monetárias, tais como a promoção e aumento de responsabilidades, a reeleição e progressão da carreira política e o reconhecimento social.

o
a prática de desenvolver um novo projeto dentro de uma organização existente para explorar uma nova oportunidade e criar valor económico.

No caso da referência [7], os autores procuram identificar as determinantes do empreendedorismo no setor público na Grécia. Os resultados do estudo indicam que, no que respeita às determinantes individuais, e tal como acontece para os empreededores privados, os empreendedores do setor público são indivíduos auto-confiantes e altamente motivados, sendo que os níveis educacionais, o género e o título-posição profissional constituem as principais determinantes individuais. Os autores identificam também, à semelhança de [5], como determinantes individuais certas capacidades de gestão do empreendedor público, nomeadamente o compromisso com a oportuniddae e a orientação/visão estratégica. No que se refere às determinantes contextuias, os resultados indicam o sistema de compensações (não monetário) como uma importante determinante, o que está em linha com [5].

Num trabalho aplicado a Portugal [39], as autoras procuram analisar e interrelacionar diferentes dimensões do empreendedorismo público a nível local, no sentido de identificar as suas determinantes. Numa perspetiva diferente de outros estudos sobre empreendedorismo, cujo enfoque incide sobre o indivíduo, este estudo adota uma perspetiva mais coletiva, colocando a ênfase no município e não no presidente da Câmara [39]. As autoras, [39, pp. 333] apresentam uma análise do empreendedorismos político (local) que engloba três dimensões fundamentais: a aplicação/obtenção de fundos europeus (fundos) (em linha com [5]); a posse ou construção de infraestruturas de apoio ao empreendedorismo e atividades sociais (infraestruturas) e os serviços e atividades necessárias ao desenvolvimento do empreendedorismo e dessas atividades (atividades). Portanto, a abordagem das autoras engloba o (caráter empreendedor do Presidente da Câmara Municipal, a qualidade e disponibilidade de recursos do município e as caraterísticas socioeconómicas da região [39]. Os resultados indicam, como determinantes individuais, a idade, o género e as competências e capacidades de gestão do empreendedor, o que está em linha com trabalhos anteriormente revistos [5 e 7]. No que se refere às determinantes contextuais, isto é, as caraterísticas socioeconómicas dos municípios, aqueles que tendem a ser mais empreendedores são os que tendem a verificar défices de infraestruturas de comunicação, aqueles cuja população detém um nível de escolaridade médio ou secundário, os que têm níveis de poder de compra médio superiores e uma estrutura empresarial predominada por PME [39].

IV. Considerações Finais

É amplamente reconhecido que o empreendedorismo constitui um fator determinante para promover o crescimento e desenvolvimento económico. Mais recentemente, os investigadores preocupam-se em analisar as condições políticas e legais de apoio ao comportamento empreendedor, bem como ao extenso ecossistema que poderá reforçar ou restringir esse comportamento e a disponibilidade para assumir o risco [37]. Neste âmbito, os poderes públicos locais e regionais podem ter um papel determinante ao definir e criar condições para promover o comportamento empreendedor.

Assim, o empreendedorismo no setor público, embora possa ainda não estar completa e explícitamente definido, constitui um conceito chave para o enquadramento político e económico atual, que é regido por critérios de exigência e eficácia na governação pública. Nesse sentido, o empreendedorismo no setor público pode ser associada à orientação empresarial e competências de gestão pelo que, envolve, além da definição de objetivos, a acção empreendedora necessária para prosseguir a missão da organização/instituição pública. Simultaneamente, essa acção empreendedora concorre para satisfazer os níveis de satisfação individual/pessoal [19].

Com efeito, a revisão da literatura empírica relativa às determinantes do empreendedorismo público indica que estas se podem agrupar a dois níveis:

a) a nível individual, no qual se incluem fatores como a idade, nível educacional, a posição no emprego, bem as capacidades de gestão, visão estratégica, a confiança e motivação. Estas tendem a influenciar positivamente os níveis de empreendedorismo público;

b) a nível contextual. Às determinantes individuais é necessário acrescentar que certos fatores contextuais/ambientais também podem promover/restringir o empreendedorismo e a atividade empreendedora no setor público. A este respeito, a evidência indica que boas condições fiscais e orçamentais poderão promover condições favoráveis ao empreendedorismo público (político). Também o contexto demográfico e as condições socioeconómicas da região são determinantes a considerar, indicando que, ao nível local, os níveis de empreendedorismo tendem a ser mais elevados nas regiões com níveis médios de rendimento mais altos.

Para concluir gostaríamos de ressalvar que o objetivo fundamental deste trabalho consistia em discutir o conceito, suscitar reflexões teóricas fazer uma revisão da literatura sobre o empreendedorismo no setor público. Nesse sentido, partilhamos da visão de alguns autores que, embora reconheçam a pertinência e relevância de alguns trabalhos teóricos e/ou baseados em metodologias qualitativas, a pesquisa e evidência empíricas, são ainda escassas. É expectável um desenvolvimento da pesquisa neste âmbito sobretudo se considerarmos alguns dos desafios enfrentados pelas sociedades atuais. Estes podem verificar-se, não apenas ao nível de constrangimentos orçamentais, mas, também, ao nível de concorrência crescente entre as regiões para captar investimento, bem como ao nível dos desafios colocados pelo desenvolvimento sustentável e a necessidade de preservação do ambiente, disponibilidade de energia e recursos naturais. O empreendedorismo público assume, assim, primordial importância na medida em que a resposta a esses desafios requer uma abordagem criativa que envolverá, inevitavelmente, os governos locais, regionais e nacionais.

Referências

[1] R. Stought, “Entrepreneurship and Regional Economic Development: Some reflections”. Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research, 36, pp. 129-150, 2016

[2] Z. J. Acs and L. Szerb, “Entrepreneurship Economic Growth and Public Policy”. Small Business Economics, 28, pp.109-122, 2007.

[3] M. Stephens, D. Partridge, and A. Faggian, “Innovation, entrepreneurship and economic growth in lagging regions”. Journal of Regional Science, Vol. 53 pp. 778-812. 2013.

[4] L. Trettin and F. Welter. “Challenges forspatially oriented entrepreneurship research”. Entrepreneurship and Regional Development 23(7/8), pp. 575–602. 2011

[5] S. Zerbinatia, and V. Souitarisb, “Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments”, Entrepreneurship & Regional Development, 17 (1): 43-64, 2007.

[6] J. Matthews, “Entrepreneurship in the public sector: new possibilities?” In Davidsson, Per (Ed.) Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2014. Proceedings, Queensland University of Technology, Sydney, NSW. 2014. Online access: http://eprints.qut.edu.au/71108/2/Matthews_Entrepreneurship_in_the_public_sector_-_ACERE.pdf

[7] L. Zampetakis and V. Moustakis, “Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research; 13 (1), pp. 19-38, 2007.

[8] P.G. Klein ; J.T. Mahoney and A.M. McGahan, “Toward a theory of public entrepreneurship”. European Management Review.7(1) pp. 1–15, 2010.

[9] F. E. Diefenbach, “Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value”. GABLER RESEARCH, Gabler Verlag Wiesbaden, 2011. Online access: http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3883/$FILE/dis3883.pdf

[10] D.P. Leyden, “Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy". Small Business Economics. Volume 46, Issue 4, pp 553–564, April 2016.

[11] OECD, Entrepreneuurship and Local Economic Development. Paris: OECD, 2003.

[12] C. Santos and A.C.C.Teixeira, “The evolution of the literature on entrepreneurship. Uncovering some under researched themes”, FEP Working Papers, n. 335, Sep. 2009 pp. 1–41.

[13] G. Pinchot, and R. Pellman, “Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

[14] J. Tidd, J. Bessant, and K. Pavitt, “Gestão da Inovação”. Bookman, 2008.

[15] R. J. Sadler, “Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon”. Australian Journal of Public Administration, 59(2), pp. 25-43, 2000.

[16] D. C. Mcclelland, “The Achieving Society”. New York: Irvington Publishers, 1961.

[17] H.H.Stevenson and J.C. Jarillo, “A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management”. Strategic Management Journal, EUA, v. 11, pp. 17-27, 1990.

[18] W. D. Bygrave, “Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. Journal of Business Venturing, 8(3), pp. 255-280, 1993.

[19] J. Heinonen, “Entrepreneurship in public sector organisations”. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute, Finland. 2011. Online Access: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.199.5050.

[20] C. Kearney; R.D. Hisrich and F. Roche, “Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination?” Journal of Small Business and Enterprise Development 16(1): 26–46, 2009.

[21] S. Slaughter and L. Leslie. “Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University”. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. 1997.

[22] J. Leitão and H. Alves, “Entrepreneurial and innovative pratices in Public Institutions. A quality of life approach”. Springer International Publishing, Switzerland, 2016.

[23] L. Secchi, “Entrepreneurship and participation in public management reforms at the local level”, Local Government Studies, 36 (4), pp. 511-527, 2010.

[24] J. Schnellenbach, “Public entrepreneurship and the economics of reform”. Journal of Institutional Economics 3(2), pp. 183–202, 2007.

[25] M. Schneider and P. Teske P, “Toward a theory of the political entrepreneur: Evidence from local government”. American Political Science Review 86(3), pp. 737–747, 1992.

[26] M. Morris and F. Jones F, “Entrepreneurship in established organisations: The case of the public sector”. Entrepreneurship Theory and Practice 24(1), pp. 71–91, 1999.

[27] L. Bernier and T. Hafsi, “The changing nature of public entreprneurship”. Public Administration Review, May/June 2007.

[28] A. Caruana; M.T. Ewing, and B. Ramaseshan, “Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities”, The Service Industries Management Journal, Vol. 22 No. 2, pp. 43-58, 2002.

[29] N.C. Roberts, “Public entrepeneurship and innovation. Policy Studies Review, 11(1), pp. 55-74, 1992.

[30] R. Ramamurti, “Public entrepreneurs: who they are and how they operate”, California Management Review, Vol. 28 No. 3, pp. 142-58, 1986.

[31] P. Gouveia, “Municípios, Economia Solidária e Desenvolvimento Local: caminho possível para um “outro” desenvolvimento”. Departamento de Economia do Instituto Universitário de Lisboa, 2009. Online access: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3718.

[32] A. Nolan, “Entrepreneurship and Local Economic Development: Policy Innovations in Industrialized Countries”, 2003. Online Acess: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.4169&rep=rep1&type=pdf

[33] D. Gnyawali and D. Fogel, “Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications”, Entrepreneurship Theory and Practice, (18), pp 43–62, 1994.

[34] C. Mason, and R. Brown, “Creating good public policy to support high-growth firms. Small Business Economics, 40(2), pp. 211–225, 2013

[35] A. R. Parracho, The Portuguese Startup Ecosystem: Key Success Factors on the Entrepreneurial Ecosystem. Universidade Católica Portuguesa. 2017. Online acess: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21833/1/152115100.pdf

[36] D. Isenberg, “The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Institute of International European Affairs. Dublin, Ireland, 2013.

[37] H. Hwang and W.W. Powell, “Institutions and entrepreneurship” in The Handbook of Entrepreneurship, chapter 9, 2004. Online acess: https://web.stanford.edu/group/song/papers/HwangPowell.pdf

[38] G. Pinchot, “Intrapreneuring: Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur”. New York: Harper & Row, 1985.

[39] A. C. C. Teixeira and C. Silva, A new perspective on local political entrepreneurship: Evidence from Portugal. Local Economy 27(4), pp. 332–354, 2012.

Empreendedorismo Urbano nas Cidades

Estudo de Caso numa *Living Lab*

Margarida Rodrigues
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal
mmmrodrigues@sapo.pt

Mário Franco
Departamento de Gestão e Economia, CEFAGE-UBI
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal
mfranco@ubi.pt

***Abstract*—From a network perspective, the main objective of this study is to analyse how living labs contribute to urban entrepreneurship in towns and cities and their sustainability. To achieve this aim, a qualitative research approach was adopted, specifically an exploratory case study of a living lab in a Portuguese town. As data collecting instruments, interviews were held with key people in charge of this incubator and the incubated firms. Additional documentation was obtained for data triangulation in content analysis. The empirical evidence obtained leads to concluding on the need to continue study of urban entrepreneurship and its connection with living labs in towns, in which the latter are the "cradle" for this type of entrepreneurship and a vehicle for their economic development and sustainability. Living labs are crucial in towns, as they stimulate urban entrepreneurship and various types of network (economic, social and personal), and when suitably implemented and supported promote tripartite regional development. Some implications for theory and practice are also suggested.**

Keywords - Cities, Urban entrepreneurship, Sustainability, Networks, Living labs.

I. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, os empresários procuravam oportunidades de negócios baseados na lógica do mercado, em que a localização geográfica das suas empresas variava em função dos nichos de mercado existentes nas cidades. Neste contexto, existia uma aglomeração dos tecidos empresariais nas grandes cidades, em que as cidades do interior eram consideradas polos com pouca atração para se investir. Este argumento levou a que os empresários urbanos analisassem o mercado com base na esfera pública (cidades) e na esfera privada (cidadãos/pessoas) [1]. Para estes investigadores, esta situação mostra que as oportunidades de investimento não são apenas o reflexo dos riscos e falhas dos mercados, mas também a aposta no bem-estar dos cidadãos, verificando-se uma mudança de paradigma na forma como as cidades, em particular as não incluídas nas grandes áreas urbanas, são visualizadas e desenvolvidas.

Já [2] consideravam que as áreas urbanas têm uma elevada oferta de oportunidades de empreendedorismo, em que se verifica uma inter-relação quase direta entre o empreendedorismo, a localização e o urbanismo [3]. Por outro lado, [4] concluiu que o empreendedorismo é um fenómeno regional e, para [2] a localização geográfica é um pilar para o empreendedorismo, em que a densidade populacional é sugerida em diversos estudos como um fator que maximiza a vontade de empreender pelos indivíduos [5], [6]. Também devido à rápida urbanização que se verifica, os municípios enfrentam dificuldades para garantir níveis elevados de infraestruturas e de qualidade de vida, o que constitui por si só um desafio para estas organizações [7].

O urbanismo está crescendo em todo o mundo a um ritmo acelerado, esperando-se que em 2050 cerca de 6 biliões de pessoas vivam nas cidades, passando estas a ser os eixos da economia global [8]. Estes autores e [9] argumentaram também que os cidadãos terão que operar com inteligência para assegurarem um adequado fluxo de bens e serviços, a criação de oportunidades e oferecerem qualidade de vida, ou seja, a pressão para que as cidades se transformem em cidades inteligentes surge como emergente.

Neste contexto, surge aqui o conceito de empreendedorismo urbano definido aqui como uma fonte de oportunidades, de incorporação e de desenvolvimento de ideias empreendedoras e inovadoras ligadas à sustentabilidade do desenvolvimento regional [7]; algo que ocorre dentro de um espaço urbano e/ou onde os produtos são fornecidos e os serviços prestados, envolvendo questões legais, sociais e logísticas, o que leva ao conceito de redes de negócios [10].

Uma rede de negócios consiste num conjunto de atores interligados [11], em que estes atores são independentes mas orientados para uma meta comum e produzindo um resultado coletivo [12]. Sendo um dos propósitos das redes de negócios proporcionar benefícios para os atores envolvidos, como parcerias, inovação, participações ativas de todas as partes interessadas, surgiram as *living lab* como uma rede aberta de negócios baseada na inovação e no empreendedorismo [13]. Estes autores definem *living lab* como regiões físicas, realidades virtuais ou espaços de interação, em que todas as partes interessadas colaboram em conjunto para criar, desenvolver, testar e implementar novos produtos e serviços no contexto da vida real. Todos estes conceitos estão interligados com o conceito de cidade inteligente, que pode ser entendida como uma comunidade, na qual cidadãos, empresas, instituições e entidades públicas (por exemplo, os municípios) colaboram uns com os outros para alcançarem um sistema

integrado e eficiente (existência de compromisso comum), que vise proporcionar qualidade de vida [8].

A pertinência e atualidade destes temas estão refletidas na afirmação de que o empreendedorismo urbano é um fenómeno emergente, contudo, ainda existem fronteiras para o definir [1]. Também [14] concluíram que existem muitos estudos sobre o empreendedorismo ao nível dos países, mas existe uma escassez de estudos ao nível das cidades. Já [15], [16] assinalaram que o empreendedorismo ao nível micro (regional) é um condutor de criatividade e tecnologia, de capital humano e de conhecimento. Por outro lado, [7] consideraram que o empreendedorismo urbano tem sido negligenciado numa perspetiva de gestão. Por fim, existe alguma escassez de estudos que interliguem as *living lab* com as redes de negócios regionais e que discutam o resultado desta relação [17]–[19].

Com vista a preencher estes gaps na literatura e a partir de uma perspetiva de redes, este estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: *Será que as living lab contribuem para o empreendedorismo urbano nas cidades onde estão implementadas?* Para dar resposta a esta questão, apresenta-se um estudo de caso - *living lab* da Cova da Beira - implementada na cidade do Fundão (Portugal). Deste modo, este estudo tem como contributo evidenciar como o aproveitamento das mais-valias existentes numa região, como o turismo, a agricultura, a tecnologia e o urbanismo, são cruciais para o desenvolvimento, sustentabilidade e crescimento económico dessa região, em particular pelo estabelecimento de redes de cooperação territorial.

II. METODOLOGIA

2.1. *Tipo de Estudo e Seleção do Caso*

Para dar resposta á questão de partida para esse estudo, o tipo de investigação adotado foi o qualitativo, ou seja, o método de estudo de caso [20]. Neste sentido, o presente estudo incidiu sobre um caso único: *Living Lab* da Cova da Beira (Câmara Municipal da cidade do Fundão), incubadora inserida na RIERC (Rede de Incubadora da Região Centro), sendo a unidade de análise esta incubadora e os atores envolvidos.

A Living Lab Cova da Beira foi constituída em 17 de outubro de 2012 através da proposta de um acordo de cooperação entre a Câmara Municipal da cidade do Fundão e diversos parceiros, com o objetivo de "*completar as estratégias de eficiência coletiva já existentes na região e que se fundam em diversas redes de cooperação de base territorial*" [21].

2.2. Recolha de Dados

Embora existam diversos manuais de procedimentos metodológicos para investigação em ciências sociais, o estudo de caso segue uma perspetiva metodológica própria, não existindo somente um método para a recolha de dados [22]. Neste sentido, a recolha da evidência neste estudo foi orientada por três regras cruciais, isto é, pela utilização de várias fontes de evidência - entrevista aberta e consulta de documentos para a caracterização do caso -, já que a redação direcionou-se para a existência de um encadeamento da evidência [20].

Na tabela seguinte apresenta-se os procedimentos metodológicos seguidos (Tabela I).

TABELA I. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desenho do estudo de caso	Baseado na revisão da literatura apresentada, que sustentou a questão de investigação, de modo a garantir a fiabilidade da informação.
Preparação para a recolha de evidência	Execução de ações preparatórias (contato para agendamento da entrevista) e preparação do investigador para a entrevista aberta
Recolha de evidência	Incluiu a realização da entrevista in loco (dados primários) e recolha de documentação adicional, para permitir a triangulação de dados.
Análise da evidência	Encadeamento holístico e encadeado da informação recolhida.
Redação do caso	Análise de conteúdo (comparação da evidência com a revisão da literatura).

Fonte: Adaptado de [20]

De modo a se obter evidência do impacto desta Living lab na cidade aqui estudada (Fundão) realizaram-se entrevistas abertas, cujas características dos entrevistados estão descritas na tabela II.

Saliente-se que os três primeiros entrevistados estão engobados nos recursos humanos da Câmara Municipal do Fundão, tendo-lhes sido atribuídas estas funções pelo presidente deste município/cidade.

Ainda se obteve documentação escrita da Câmara Municipal do Fundão referente à Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios (IUPEN) – living lab -, normas de funcionamento, regulamento do plano estratégico para a inovação, acordo de parceria da living lab e programa estratégico para a reabilitação urbana. A compilação da informação contida nestes documentos com as entrevistas, usando o método de análise de conteúdo, permitiu a triangulação de dados e, consequentemente, uma informação mais enriquecedora sobre o estudo de caso selecionado.

III. RESULTADOS DO CASO E SUA DISCUSSÃO

3.1. Caracterização da Living Lab

A living lab tem intenção de transformar a cidade do Fundão no primeiro concelho a ser totalmente open do país – aberto à criatividade, inovação, empreendedorismo, urbanismo e qualidade de vida -, o que atualmente se traduz no soglan" Move to Fundão". Também se integrou esta na Rede Europeia de Living Labs (ENoll). Com estas premissas subjacentes, esta living lab assenta numa lógica de cooperação e envolvimento alargados, que partilha níveis de experimentação visando a

criação de novas e inovadoras soluções para os problemas das comunidades territoriais – laboratório de inovação social, envolvendo os seus stakeholders na formulação e implementação de soluções que melhorem a qualidade de vida das pessoas nos núcleos habitacionais que se dispersam pela região [23].

TABELA II. DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Codificação	Função	Duração das entrevistas	Data de realização
A1	Assessor do presidente da Câmara Municipal do Fundão (responsável supremo pela *Living Lab* da Cova da Beira) – Incubadora. Este responsável tem como função gerir todas as atividades da *living lab* em consonância com as decisões tomadas pelo Presidente da Câmara.	60 minutos	15/3/2017
A2	Responsável pela Gestão Operacional das valências da *living lab* da Cova da Beira – Incubadora. A sua função engloba a gestão funcional de todas as incubadas incluídas na *living lab*, assim como, a gestão de novos projetos de incubadas.	45 minutos	16/3/2017
A3	Responsável pela Gestão do Clube dos Produtores – Incubada 1 -, que inclui a gestão corrente de todas as atividades operacionais dos seus associados;	30 minutos	20/3/2017
A4	Gerente na Francisco Sanches Fotografia – Incubada 2-, competindo-lhe gerir a empresa e operacionalizar todas as atividades inerentes à mesma.	30 minutos	20/3/2017

Pela extrema proximidade que esta metodologia apresenta face à realidade específica do território que lhe está associado, a Living Lab Cova da Beira tem potencial para privilegiar projetos de investigação e desenvolvimento, investigação aplicada, formação avançada, projetos-piloto em domínios vários, como o agroalimentar, o turismo, a informação e o conhecimento, o ambiente, os polimentos, as tecnologias da informação e a robótica [23]. Ver tabela III a estrutura desta living lab.

TABELA III. DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DA LIVING LAB

Designação	Descrição
Cowork: A Moagem	Engloba 25 espaços de trabalho compostos por todos os recursos necessários para a primeira fase de incubação (ecossistema criativo, start ups, intercâmbio e ambiente multidisciplinar);
Casa Oficina	Disponibiliza espaços comerciais e habitacionais integrados para jovens empreendedores (Bolsa de espaços a baixos custos, incentivo ao comércio local);
Centro de Formação Avançado	Foi criado em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional e com a Escola Profissional do Fundão, em que o seu objetivo estratégico é adaptar a formação às necessidades dos setores dos polimentos, da relojoaria e de joalharia (Cartier, Louis Vuitton e Hermès) que empregam cerca de 600 pessoas;
Clube dos Produtores	Visa promover os produtos e marcas de excelência do Fundão (sector agroalimentar), em particular para o mercado externo (por exemplo, China, Japão, Médio Oriente e Brasil), sendo os custos de promoção partilhados com o município (feiras e exposições internacionais
Escola-Aldeia	Resulta de uma parceria com o Turismo de Portugal e a Escola de Hotelaria do Fundão para aproveitar o saber-fazer e as tradições da região;
Fab Lab Aldeias de Xisto	É um laboratório de prototipagem onde se pode fazer todo o tipo de atividades e está acessível a toda a comunidade local e às comunidades académicas do ensino superior, tendo como objetivo a promoção da cooperação, a partilha do conhecimento e a contextualização, o desenho, o desenvolvimento, o fabrico e o teste de soluções inovadoras;
Incubadora Empresarial e Social (A Praça)	Proporciona apoio, partilha e criação, ou seja, pretende transformar ideias em negócios, apoiar o crescimento de novas empresas, partilhar serviços entre empresas (redes de negócios), dinamizar a cidade e o seu comércio e, por fim, fomentar o empreendedorismo e a reabilitação urbana, existindo, atualmente, cerca de 30 incubadas;

Fonte: Adaptado de [24] e [25]

3.2. Empreendedorismo Urbano vs. Municipio-Cidade-Empresas

No geral, as living labs são uma forma de organizar a inovação e as oportunidades [26], assim, a Living Lab da Cova da Beira "foi criada em maio de 2012, enquanto ecossistema. O atual presidente da Câmara da cidade do Fundão apresentou um plano estratégico de inovação para esta cidade, com o intuito de atrair investimentos, apoiar a inovação, fomentar o empreendedorismo e reposicionar a sustentabilidade ambiental. Isto significa que existe neste município um intermediário para o processo de inovação aberta direcionada para os seus utilizadores económicos e sociais e aplicada num contexto real.

O objetivo geral deste plano estratégico é "responder às necessidades territoriais", afirmou na entrevista o assessor do Presidente da Câmara. Estes testemunho corrobora o argumento de que os municípios são detentores de todas as condições para criarem mais-valias com as living lab e serem bem-sucedidos, assim como, criam um veículo para o empreendedorismo [27], [28] urbano.

Para este assessor entrevistado (A1), "*o desenvolvimento económico da região passa pela aposta na promoção urbana e territorial fundamentada em processos de revitalização para atrair investimentos económicos, institucionais, sociais e civis, passando pela criação de uma cadeia de valores e pela criação de um território regional competitivo". Também para a gestora operacional, a função da living lab "é atrair investimentos, ou seja, tornar a cidade do Fundão atrativo para os negócios, renovar o tecido empresarial local, atrair novos talentos (empreendedorismo e inovação), criar um ecossistema e levar as partes interessadas a repensar o território. Tudo isto com o intuito de revitalizar o território e criar condições par a fixação de pessoas no mesmo*". Estas afirmações reveem-se também nos argumentos de que as cidades são os pilares do desenvolvimento [29] e que o empreendedorismo urbano assume um papel preponderante para os ecossistemas das cidades/regiões [7], [10], [30].

Neste contexto, com a living lab aqui instalada "*obteve-se um envolvimento das pessoas e formou-se uma rede de parcerias territoriais e de negócios, o que facilitou os investimentos de terceiros no Fundão (caso da Altran em 2013, por exemplo) e a respostas às start-ups*", assinalou ainda este responsável (A1). Esta ideia vai no sentido da resposta obtida da gestora operacional, que refuta que "*o envolvimento dos cidadãos nesta é uma dimensão que está a ser trabalhada no momento atual, embora já exista a dimensão do orçamento participativo e a de economia cívica, pois ainda existe alguma resistência cultural à mudança*". Contudo, esta situação está presente na literatura, em que se argumenta que são necessários padrões de funcionamento [13].

Ainda dentro deste envolvimento, tem-se verificado que "*os utilizadores mais ativos da living lab são as empresas, as escolas e as universidades, ao nível macro; já ao nível micro, temos os jovens empreendedores, pois têm livre acesso a espaços, equipamentos, apoio ao desenvolvimento dos seus projetos e mais-valias que advêm da existência de uma rede de negócios e territorial; também são utilizadores muito ativos, os agentes relacionados com as empresas tecnológicas, agroalimentares e metalomecânicas*", argumentou a gestora operacional (A2). Este envolvimento ao nível micro foi focado por [31] ao nível da necessidade da colaboração voluntária nas living labs, assim como, estas devem ser vistas como redes [32], [33]. Para [30], [34], este compromisso das partes interessadas leva ao estabelecimento de redes. Em suma, para este responsável/entrevistado (A1), existem protocolos específicos com a Living lab, não formalizados, mas que permitem "*a existência de formação em função das necessidades dos investidores em todos os setores como fator de atração, pois têm menores custos de formação em recursos, para além, dos benefícios fiscais de investirem na cidade. Também temos financiamento assegurado para as incubadas (start-ups) pela Caixa de Crédito*".

Para este responsável (A1), "*o impacto do plano estratégico de inovação, que culminou na criação desta living lab, é visível em termos estatísticos. Isto é, em maio de 2013 existiam 2002 desempregados no município e em 2016 apenas 1300. Também estão em curso cerca de 50 projetos de incubadas e existe um pré-acordo para a instalação de duas start-ups da Microsoft com um investimento de cerca de dois milhões de euros*". Estes objetivos definidos pelo município do Fundão vão de encontro ao assinalado por [1], em que o empreendedorismo urbano utiliza a cidade como uma living lab, na qual existe espirito de inovação e colaboração.

Para o assessor deste município (A1), o objetivo desta living lab é ainda "*tornar o Fundão numa cidade inteligente, através da criação de sinergias obtidas pela integração deste em redes internacionais, nacionais e regionais, da promoção do conceito de cidades criativas, do fomento do empreendedorismo (a seja ele qual for- económico, social, cultural, urbano) e da inovação*". Neste contexto, em 2015 recebeu o prémio europeu do desenvolvimento de ambiente empresarial e em 2016 recebeu o prémio de município (cidade) do ano. Esta conclusão revê-se no argumento de que o desenvolvimento urbano gera cidades inteligentes [35], visando a integração de todas as questões socioeconómicas [36] e, consequentemente, garantir a sustentabilidade [37].

Em termos de visão futura, "*está previsto a criação da Design Factoring, que ainda está na fase de definição conceptual, mas que pretende enaltecer a inovação colaborativa e o modelo dos 4P's (parcerias publico-privadas-pessoas); a criação de um Centro de Experimentação e o OTT (Internet of Thinkings)*", informou a gestora operacional (A2). Esta referência ao modelo dos 4P's é emergente na literatura, e onde o papel dos municípios é crucial [38] e os utilizadores são relevantes [13].

Para a gestora operacional (A2) da living lab aqui estudada, esta funciona "*como um consórcio, sob o ponto de vista metodológico e estratégico entre todas as partes interessadas,*

como um ecossistema, suportado por uma rede. As suas valências são várias, que acabam por ser um elo de ligação entre o todo e as partes. Estas valências passam pela Incubadora a Praça (tecido empresarial, desenvolvimento social, oficinas artísticas), pela Fab Lab (disponibiliza recursos para apoio a projetos), pelo Centro de Negócios e Serviços (nomeadamente a aposta nas empresas tecnológicas) e pela área agroalimentar na zona industrial do Fundão." Deste modo, verifica-se que estas valências são integradas e fazem parte de uma rede que trabalha para um objetivo comum, o que corrobora os argumentos de que os municípios podem funcionar como integradores de recursos [11], [39], [40].

No tocante à monitorização e avaliação dos impactos da existência da living lab na região, "*são visíveis resultados, como sejam, a Altran e a YDreams Robotics. Contudo, existe uma necessidade premente de avaliação exata que ainda não foi realizada e que é fundamental e a principal preocupação, para que se possa evoluir de modo sustentável e com um impacto duradouro*", assinalou a gestora operacional (A2). Embora, na opinião desta, tenha nascido tudo muito rápido, crescido tudo muito depressa, pelo que é crucial definir os pilares de evolução futura e, em jeito de conclusão, afirma que "*a análise custo/benefício está em curso e está convicta de que os objetivos foram alcançados e que se denotam os seus efeitos, mas é preciso definir para onde vamos e caminhamos*." Fica claro que ainda existe algumas deficiências na operacionalização da living lab face à forma como cresceu, o que permite argumentar que ainda existe a necessidade deste município adotar uma governação inteligente, enquanto, futura cidade inteligente [41]–[44].

3.3. Empreendedorismo Urbano vs. Redes e Living Lab

O empreendedorismo urbano tem uma relação estreita com as parcerias publico-privadas-pessoas (4P's), que no caso da cidade aqui estudada tem visibilidade na interligação que subsiste entre a sua estratégia de crescimento económico e a de urbanismo [23]. Isto significa que a living lab, "*através do município, disponibiliza e recupera áreas urbanísticas degradadas para a instalação de novos negócios de empreendedores urbanos locais, de forma a promover a sua continuidade na região*", refere o assessor da Câmara Municipal do Fundão (A1) e, ainda, tornar viável a deslocação de empreendedores urbanos de outras regiões, cujas competências e talentos são importantes para o desenvolvimento económico e social da região.

Neste sentido e pela aplicação prática das várias valências da living lab, destaca-se o Clube dos Produtores – valência agroalimentar- (incubada 1) e a valência comercial de novas ideias – Francisco Sanches Fotografia – (incubada 2), cujas entrevistas aos seus responsáveis evidenciam a importância desta living lab e do seu funcionamento em rede.

Assim, o Clube dos Produtores (Incubada 1) é uma aposta relevante e significativa para o município, pelo que a sua responsável considera que este "*funciona de forma autónoma face à living lab, mas partilham com esta a sua estratégia comum*". Este clube é atualmente composto por 18 produtores de bens regionais, como queijos (e.g., Beiralact, a Soalheira Alves), enchidos (e.g, Enchidos da Gardunha, Casa Quintela), vinho (e.g, Quinta dos Currais, Adega do Fundão), compotas (e.g, Cerfundão, Sabores da Gardunha) e azeite (e.g., Loca, Cooperativa dos Olivicultores do Fundão), conforme informação da referida responsável (A3). Esta ainda salientou que, "*o crescimento destes negócios foi impulsionado pela Living Lab e por estes empresários terem um espirito empreendedor económico, mas acima de tudo, terem motivação para serem empreendedores urbanos citadinos ao quererem aproveitar os recursos urbanísticos providenciados pelo município e contribuir para o seu crescimento*". Este espírito dos empresários foi salientado por [1], em que as oportunidades oferecidas visam o bem-estar urbano.

Já o objetivo desta associação "*é apoiar os produtores agroalimentares da região, em questões relacionadas com a sua internacionalização (produtos endógenos), cujo apoio tem como efeito a promoção, a criação de valor, a logística e a rede de contatos e, como apoio final, a participação em feiras representativas com produtos de seleção e de qualidade*," argumentou ainda a responsável pelo Clube de Produtores (A3).

Já a incubada 2 (Francisco Sanches Fotografia) é um projeto de fotografia, vídeo e design, que "*durante os últimos três anos teve uma evolução positiva, pois tem-se apoiado no ecossistema que existe na living lab para dar resposta aos seus clientes, nomeadamente na FAB LAB*", afirmou este empresário entrevistado (A4). Assim sendo, esta incubada tem participado em seminários de fotografia para dar a conhecer os benefícios de se viver nesta cidade, em particular como o desenvolvimento urbano de uma cidade pode ser associado ao crescimento regional, através de um espírito empreendedor [35].

No que concerne ao aproveitamento dos recursos da living lab,"*estes são ao nível das embalagens para os produtos (seu desenvolvimento e fabricação), apoios diversos para as participações em feiras e exposições nacionais e internacionais, assim como, muitos associados são incubados da living lab. Isto significa que este clube funciona em rede com a living lab, obtendo sinergias e mais valias que de outra forma não seriam possíveis*", refutou a responsável pelo Clube dos Produtores (A3).

Também o empresário (A4) da incubada Francisco Sanches Fotografia considera que a rede existente em torno da living lab tem proporcionado o acesso a outras empresas, com as quais é possível estabelecer parcerias, "*como é o nosso caso com a empresa Officina - Objetos Improváveis, que desenvolve Karft design e a minha empresa realiza a sua personalização com a tecnologia laser, para a criação do wedding design, que permitiu modernizar e inovar a forma e a capacidade de dar respostas aos nossos clientes*". Como reflexo desta modernização patenteada pela inovação e proporcionada pelo funcionamento em rede, "*a minha empresa participou no evento*

IGNITE YOUR FUTURE, apoiada pela living lab, onde se apresentaram diversos seminários de fotografia", conclui ainda este empresário urbano (A4). Com base neste depoimento, pode-se concluir que a living lab foi importante para o sucesso de uma ideia inovadora e que a rede implementada por esta funciona como tal [45].

O responsável do clube de produtores (A3) e este empresário (A4) entendem também que a living lab proporcionou que fosse realizado um investimento na região, que permitiu "a promoção da qualidade de vida, a qualidade dos produtos agroalimentares e a promoção cultural e a arte (fotografia). Relativamente a esta associação e a este empresário e ao seu papel dentro da living lab, considera-se que estes utilizam a rede criada [27] e aplica o modelo dos 4P´s [46]–[48].

Em suma, as evidências obtidas a partir deste caso vão no sentido de que existe um foco no empreendedorismo nesta cidade para fomentar o desenvolvimento económico da região, o qual está aliado ao desenvolvimento e ao empreendedorismo urbano. Este município pretende que o seu crescimento seja sustentável ao nível económico, social e ambiental ao pretender ser uma cidade inteligente [28]. Também o crescimento desta cidade pela fixação de novos residentes originados pelos novos investimentos gerou a existência de empreendedorismo urbano [10]. Assim, este município sentiu a necessidade de identificar as oportunidades da região e concretizá-las na criação da living lab e, deste modo, aproveitar todas as mais valias inerentes, como seja, o funcionamento em rede [11], [49], [50].

IV. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Dando resposta à questão de investigação inicialmente definida, conclui-se que as living lab podem ser incentivadoras do empreendedorismo urbano nas cidades e sua sustentabilidade, uma vez que implicam que todas as partes interessadas se unam em torno duma estratégia e dum objetivo comum, cujo desfecho final é o desenvolvimento e crescimento regional. Este argumento está patente no plano de inovação da cidade aqui estudada, cujas premissas se baseiam no Open Innovation e que envolvem um espírito aberto em todos os campos. Estas premissas culminaram na criação, desenvolvimento e implementação da living lav Cova da Beira, a qual permitiu a instalação de pequenas empresas e de multinacionais na região e a criação de uma rede de negócios, em que a partilha de recursos é crucial para o sucesso das ideias empreendedoras e inovadores dos cidadãos motivados para empreender e colaborar ativamente na gestão e crescimento da região.

Este estudo apresenta ainda implicações em termos teóricos e práticos, nomeadamente em regiões com baixa densidade populacional como são as cidades localizadas no interior de Portugal. A living lab aqui estudada é uma plataforma que agrupa uma série de valências (económicas, sociais e territoriais), cujo objetivo é fomentar a criatividade/inovação e o empreendedorismo ao nível regional e, simultaneamente, estabelecer redes diversas e promover o desenvolvimento urbano pela requalificação dos espaços já existentes, o que se verificou que é possível em termos práticos.

Por outro lado, a multiplicidade das suas valências e a flexibilidade da sua estrutura permite esta living lab apresentar qualidade nos produtos e nos serviços comercializados/prestados, o que será um fator diferenciador e de posicionamento competitivo para as mesmas. Particularizando os impactos desta living lab na cidade, estes são territoriais, económicos e sociais. Deste modo, argumenta-se que a transversalidade inerente a esta plataforma passa pela atração de investimento (desde start-ups a multinacionais), pela fixação de pessoas, pela aposta na inovação e pela criação de valores. Assim, cabe ao município de cada cidade criar condições facilitadoras para que tal se torne uma realidade, por exemplo, incentivos fiscais, disponibilização de infraestrutura. Deste modo, os responsáveis pelos municípios e os responsáveis pelas políticas públicas e privadas devem estar cientes que a concretização destes objetivos impacta economicamente numa cidade, nomeadamente pela criação de emprego local, gerando um fluxo positivo na economia local pela movimentação que origina ao nível do mercado de arrendamento, restauração, comércio local e serviços de proximidade. Por fim, a sociedade como um todo partilha colateralmente dos benefícios da existência de uma living lab na cidade, pois verifica-se uma vincada ligação entre os diferentes agentes do desenvolvimento local, como sejam, as empresas, as escolas, as associações e outros,

Os recursos sejam eles tangíveis ou intangíveis, são cruciais para o desenvolvimento da sustentatibilidade, do empreendedorismo urbano ou outro, em que a sua integração coletiva proporciona sinergias que transformam oportunidades em negócios de sucesso. Esta integração nas cidades passa pelas living lab enquanto ferramenta e/ou instrumento que os municípios dispõem para dinamizarem a sua cidade, através de parecerias publico-privadas-pessoal (4P's). Por outro lado, existem fatores contingentes que se devem levar em consideração, como a resistência dos cidadãos a tomarem parte em projetos que exigem colaboração e participação.

Relativamente ao modelo de análise, no estudo de caso em análise, constatou-se que este é passível de aplicação nos municípios que pretendam fomentar o empreendedorismo urbano pela interação com os 4P's (parcerias publico-privadas-pessoas), ou seja, pelo envolvimento dos cidadãos, entidades públicas e privadas, os quais funcionam como uma rede dinâmica e contínua. No entanto, estas parcerias formalizam-se nas cidades nas denominadas living lab.

Este estudo não está isento de limitações. A primeira limitação prende-se com o facto de ser um estudo de caso único (Living Lab Cova da Beira). O segundo é o reflexo de se ter recolhido informação só a partir de duas incubadas. Deste modo, como pistas de investigação futura, sugere-se um estudo de casos múltiplos em vários municípios do país, para permitir um

estudo comparativo e respetiva generalização. E ainda, propõe-se estudar qual o papel que a RIERC tem na implementação de living labs nas cidades da região Centro. Um outro tópico futuro relaciona-se com o alargamento deste estudo a todas as valências incluídas na living Lab aqui analisada, assim como, o estudo dos casos das incubadas de sucesso.

REFERÊNCIAS

[1] P. Muñoz and B. Cohen, "The making of the urban entrepreneur," Calif. Manage. Rev., pp. 1–37, 2017.

[2] L. C. Freire-Gibb and K. Nielsen, "Entrepreneurship Within Urban and Rural Areas: Creative People and Social Networks," Reg. Stud., vol. 48, no. 1, pp. 139–153, 2013.

[3] E. L. Glaeser, S. S. Rosenthal, and W. C. Strange, "Urban economics and entrepreneurship," J. Urban Econ., vol. 67, no. 1, pp. 1–14, 2010.

[4] M. Feldman, "The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context.," Industrial Corp. Chang., vol. 10, no. 4, pp. 861–892, 2001.

[5] S. Shane, E. A. Locke, and C. J. Collins, "Entrepreneurial motivation," Hum. Resour. Manag. Rev., vol. 13, pp. 257–279, 2003.

[6] R. Sternberg, "Regional Dimensions of Entrepreneurship," Entrepreneurship, vol. 5, no. 4, pp. 211–340, 2009.

[7] B. Cohen and P. Munoz, Toward a Theory of Purpose-Driven Urban Entrepreneurship, vol. 28, no. 3. 2015.

[8] C. C. Snow, D. D. Håkonsson, and B. Obel, "A Smart City Is a Collaborative Community: Lessons from smart aarhus," Calif. Manage. Rev., vol. 59, no. 1, pp. 92–108, 2016.

[9] N. Komninos, Intelligent cities and globalisation of innovation networks. Routledge, 2008.

[10] A. E. Osorio and J. A. Cordero, Entrepreneurship education in practice: The development of a hybrid training model in an urban environment, vol. 24, no. July 2014. 2014.

[11] C. Echebarria, J. M. Barrutia, I. Aguado, V. Apaolaza, and P. Hartmann, "Capturing the benefits that emerge from regional sustainability networks: The Castile-La Mancha network of sustainable cities and towns," Pap. Reg. Sci., vol. 95, pp. S27–S49, 2016.

[12] J. Alter, C., & Hage, Organizations working together. Newbury Park, CA: Sage Publications., 1993.

[13] A. G. Nyström, S. Leminen, M. Westerlund, and M. Kortelainen, "Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs," Ind. Mark. Manag., vol. 43, no. 3, pp. 483–495, 2014.

[14] T. K. Glaeser EL, Ponzetto G, "Cities , Skills and Regional Change," Reg. Stud., vol. 48, no. 1, pp. 7–43, 2014.

[15] R. Florida, C. Mellander, and K. Stolarick, "Inside the Black Box of Regional Development : Human Capital , the Creative Class and Tolerance," J. Econ. Geogr., vol. 8, no. 5, pp. 615–649, 2007.

[16] D. B. Audretsch and M. Belitski, "The missing pillar : the creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship," Small Bus. Econ., vol. 41, pp. 819–836, 2013.

[17] E. Almirall and J. Wareham, "Living Labs: arbiters of mid-and ground-level innovation," Technol. Anal. Strateg. …, vol. 23, no. July, pp. 87–102, 2011.

[18] R. Dekkers, "Perspectives on Living Labs as innovation networks.," Int. J. Netw. Virtual Organ., vol. 9, no. 1, pp. 58–85, 2011.

[19] M. Eriksson, V. Niitamo, S. Oyj, and S. Kulkki, "State-of-the-art in utilizing Living Labs approach to user- centric ICT innovation - a European approach .," Technology, vol. 1, no. 13, pp. 1–13, 2005.

[20] R. Yin, Case study research: design and methods - Applied social research methods series, 4th ed.-. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.., 2009.

[21] Câmara Municipal do Fundão, Protocolo de cooperação: criação da Living Lab Cova da Beira. 2012, pp. 28–36.

[22] B. Ryan, R. W. Scapens, and M. Theobold, "and Methodology in Finance and Accounting," Res. Methods Financ. Account., p. Chapter 1, 2002.

[23] Camara Municipal do Fundão, "fundão - plano de inovação." .

[24] Câmara Municipal do Fundão, "rama Estratégico de Reabilitação Urbana | Delimitação da Área de Reabilitação Urbana FUNDÃO."

[25] A. Oliveira and D. Brito, "Living Labs : A experiência Portuguesa," Rev. CTS, vol. 8, no. 23, pp. 201–229, 2013.

[26] S. Leminen, "Living Labs as Open Innovation Networks - Living Labs as Open Innovation Networks," 2015.

[27] R. Santoro and M. Conte, "Living labs in open innovation functional regions," … Conf. Concurr. Enterprising. Leiden, NL, no. June, pp. 1–13, 2009.

[28] H. Cohen, B., Almirall, E., Chesbrough, "The City as a Lab: OPEN INNOVATION MEETS THE COLLABORATIVE ECONOMY," Calif. Manage. Rev., vol. 59, no. 1, pp. 5–13, 2016.

[29] P. W. Daniels, "Urban challenges: The formal and informal economies in mega-cities," Cities, vol. 21, no. 6, pp. 501–511, 2004.

[30] M. a. Lundqvist and K. L. W. Middleton, "Promises of societal entrepreneurship: Sweden and beyond," J. Enterprising Communities People Places Glob. Econ., vol. 4, no. 1, pp. 24–36, 2010.

[31] H. W. Chesbrough and A. K. Crowther, "Beyond high-tech: early adopters of Open Innovation in other industries," R&D Manag., vol. 36, no. 3, pp. 229–236, 2006.

[32] M. J. Nieto and L. Santamaría, "The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation," Technovation, vol. 27, no. 6–7, pp. 367–377, 2007.

[33] S. X. Zeng, X. M. Xie, and C. M. Tam, "Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs," Technovation, vol. 30, no. 3, pp. 181–194, 2010.

[34] L. Johnston and J. Blenkinsopp, "partnerships Challenges for civil society involvement in civic entrepreneurship : a case study of local enterprise partnerships," Public Money Manag., vol. 37, no. 2, pp. 89–96, 2017.

[35] E. Tranos and D. Gertner, "Smart networked cities?," Innov. Eur. J. Soc. Sci. Res., vol. 25, no. 2, pp. 175–190, 2012.

[36] Y. Fu and X. Zhang, "Trajectory of urban sustainability concepts: A 35-year bibliometric analysis," Cities, vol. 60, pp. 113–123, 2017.

[37] M. De Jong, S. Joss, D. Schraven, C. Zhan, and M. Weijnen, "Sustainable-smart-resilient-low carbon-eco-knowledge cities; Making sense of a multitude of concepts promoting sustainable urbanization," J. Clean. Prod., vol. 109, pp. 25–38, 2015.

[38] M. Westerlund and S. Leminen, "Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs," Technol. Innov. Manag. Rev., vol. 1, no. 1, pp. 19–25, 2011.

[39] A. R. Davies, "Power, politics and networks: shaping partnerships for sustainable communities," Area, vol. 342, no. 34, pp. 190–203, 2002.

[40] M. Furmankiewicz, Á. Macken-Walsh, and J. Stefańska, "Territorial Governance, Networks and Power: Cross-Sectoral Partnerships in Rural Poland," Geogr. Ann. Ser. B, Hum. Geogr., vol. 96, no. 4, pp. 345–361, 2014.

[41] J. H. Lee, M. G. Hancock, and M. C. Hu, "Towards an effective framework for building smart cities: Lessons from Seoul and San Francisco," Technol. Forecast. Soc. Change, vol. 89, pp. 80–99, 2014.

[42] T. Nam and T. A. Pardo, "Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context," 5th Int. Conf. Theory Pract. Electron. Gov., 2011.

[43] C. Bifulco, F., Tregua, M., Amitrano, "CO-GOVERNING SMART CITIES THROUGH LIVING LABS . TOP EVIDENCES FROM EU.," Transylvanian Rev. Adm. Sci., vol. 50, pp. 21–37, 2017.

[44] P. Hielkema, H., & Hongisto, "Developing the Helsinki smart city: The role of competitions for open data applications.," J. Knowl. Econ., vol. 4, no. 2, pp. 190–204, 2013.

[45] B. K. Dawson, L. Young, C. Tu, and F. Chongyi, "Co-innovation in networks of resources - A case study in the Chinese exhibition industry," Ind. Mark. Manag., vol. 43, no. 3, pp. 496–503, 2014.

[46] V. Bilgram, A. Brem, and K.-I. Voigt, "User-centric innovations in new product development — Systematic identification of lead users harnessing interactive and collaborative online-tools," Int. J. Innov. Manag., vol. 12, no. 3, pp. 419–458, 2008.

[47] M. Pallot, B. Trousse, B. Senach, and D. Scapin, "Living Lab Research Landscape : From User Centred Design and User Experience towards User Cocreation," Technol. Innov. Manag. Rev., vol. 1, pp. 19–25, 2010.

[48] F. Nevens, N. Frantzeskaki, L. Gorissen, and D. Loorbach, "Urban Transition Labs: Co-creating transformative action for sustainable cities," J. Clean. Prod., vol. 50, pp. 111–122, 2013.

[49] and J. W.-S. J. Austin, H. Stevenson, "J. Austin, H. Stevenson, and J. Wei-Skillern, Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?," Entrep. Theory Pract., vol. 30, no. 1, pp. 1–22, 2006.

[50] S. Shane and S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research," Entrep. Concepts, Theory Perspect., vol. 25, no. 1, pp. 171–184, 2007.

Female entrepreneurship in Portugal

Case Study for micro companies in the North of Portugal

Maria Clara D. Pinto Ribeiro
CEOS.PP/ Area of Economics
ISCAP/IPP
Porto, Portugal
mclara@iscap.ipp.pt

Liliana Adelina N. dos Santos
APNOR/ISCAP/IPP
Porto, Portugal

Diana R. Martins
FEP/UP
Porto, Portugal

Abstract — **Entrepreneurship is an international phenomenon of increasing study, being often understood as a way of creating jobs and boosting economic growth, development and innovation.**
This research work aims to take on the problem related to gender and entrepreneurship on the Portuguese society. The goal is to explain the concept of entrepreneur, behavioural and social differences between the masculine and the feminine gender as entrepreneurs and identify Portuguese female entrepreneurs.
We opted for a qualitative methodology, of multiple case study, with the semi structured interview as the data collection instrument. This study's sample involved nine participants – Portuguese female entrepreneurs in different business branches.
Regarding the obtained results, it can be stated that the majority of the interviewees has entrepreneurs in the family, the father being the most mentioned figure as booster of entrepreneur activity. We also concluded that the wish for personal realization and independence are the main factors that motivated self-employment.
As a conclusion and based on the obtained results, we can also mention that no entrepreneur feels or felt any discrimination or gender inequality as a female entrepreneur in Portugal.

Keywords: Female entrepreneurship, Gender role, Entrepreneurial initiative, Funding, Family responsabilities.

I. INTRODUCTION

The tertiarization of the economies, the decentralization of the value chain on a global level and the introduction of new technologies have translated into a reduction of the number of workers and a rise in precarious, temporary and partial employment. Thus, aspects such as labour stability and life employment have become less and less common to many individuals. A category of workers emerges, without labour stability and with a very precarious perspective towards the future and that look for alternative ways to create employment and family subsistence.

Entrepreneurship is a rising professional category that arose as an alternative way of creating a job position and of social inclusion due to the large social inequalities that one sees in the employment world.

In Portugal, there is a growing number of entrepreneurs who look to seize a business opportunity, hand on hand with those that became entrepreneurs due to not finding a better job opportunity (GEM reports, Portugal) [18]. [19] .

Entrepreneurship has a very differentiated scope of interpretations, although there are some aspects which are common to all authors, connecting it to innovation or creation. According to Robbins (2001, [47]), entrepreneurship is a way for individuals to look for opportunities, organising the resources they need and, through innovation, open their own business, without fear of taking on their risks and possible rewards, satisfying their needs and wants.

The different concepts and definitions of entrepreneurship do not distinguish between gender, as entrepreneur features can be found in both men and women, although the first definitions are mainly directed at the masculine gender. However, literature on the gender influence on entrepreneurship supports that men are in bigger number at the beginning of activities (Langowitz & Minniti, 2007 [39]; Themudo, 2009 [40]; McKay, Phillimore & Teasdale, 2010 [45]; Singer, Amoros & Moska, 2015 [27].

Studies demonstrated that there is a growing increase of entrepreneur women in the last years. However, comparing men and women's participation in the job world is not an easy task. Murani (2003, p.21) [35] claims that the growth of female participation in the working world is real, having however several issues and constraints connected to the inequality and precariousness still felt. Delors (1996, p.78) [24] mentions that "inequalities are, in fact, at the root of the permanent inferiorities that weigh on women through their lives"; Eagly's studies (1987) [1] run in accordance regarding the difficulty for women to have an entrepreneur activity and also domestic chores, raising children and supporting the elderly.

Even today, women continue to be vulnerable to attitudes and behaviours of discrimination such as inequality in remuneration, difficulty on integration or reintegration on the job market, limited access to progression in their career and other resources. Although women have on average higher levels of qualification when compared to men, their condition on a job context is more precarious, often leading to the decision of creating their own job.

There are several studies that evaluate women's insertion on independent work, analysing their characteristics and potential consequences. Regarding psychological and behavioural features, entrepreneur women present a heavy desire for

independence and realization. Some studies have demonstrated that women open companies because of their wish to feel fulfilled and independent, because they realise there are market opportunities, because of difficulties in career progression, because of the need of survival and as a way to conciliate work and family (Machado et al., 2003) [51].

"Entrepreneurship represents a new sector for female economic activity. There are now offered new markets and work perspectives to women to develop their enthusiasm, energy, abilities and competences. The flexibility associated with this type of work is an additional encouraging factor, especially for women that need this work flexibility in order to deal with their family responsibilities (Apergis & Economou, 2010 p. 371-387) [37].

It is proposed, in this work, to identify the main differences related to gender in the exercise of an entrepreneur activity in Portugal.

This work is divided into two chapters. In the first, entrepreneurship regarding gender is approached, where we present the differences between genders in the access to entrepreneur activity and during it. Thus, some differentiating features and some inequalities between genders are highlighted, and some difficulties specific to the female gender when exercising entrepreneurial activity are identified. In the second chapter, the adopted methodological procedures are described: study model, identification of the interviewees, instruments, procedures in the collection and analysis of the data, finishing with the study's conclusions.

II. LITERATURE REVIEW

A. Entrepreneurship by Gender

"Gender and entrepreneurship are two thematic areas that, contained in the human sciences, can be united into one that is permanent and of reciprocal conjugation, to demonstrate how gender relationships are inserted into the entrepreneurial context. Historically, the ways of undertaking in the job market, of living occupational experiences, challenging the administrative imaginary and articulate life at work are different for men and women" (Freire, Corrêa, & Ribeiro, 2011, p. 20) [9].

The interest in knowing the intrinsic matters to an entrepreneur woman were triggered several years ago by several authors. Gosselin & Grisé (1990) [31] made a study called "Are entrepreneur women challenging our definitions of entrepreneurship?". This study counted on the collaboration of 400 entrepreneur women who answered a questionnaire, exploring their own features as entrepreneurs, their previous experiences and their vision of their companies' future, between other matters. The authors concluded that, to women, the existence of a small and somewhat stable business model is extremely important. They also verified that women with a high degree of education did not recognise the entrepreneurial phase as something transitory in their lives and that constantly looked for recognition for their work.

Moore & Buttner (1997) [10] state that women do not measure success only through the financial results of their companies, but also the personal fulfilment accomplished by the employees' satisfaction. Afterwards, O'Meally (2000) [38]looked to research into the education, teachings and social values of the entrepreneur woman. He verified that in the USA women begin commercial activities twice as fast as men.

Machado (1999) [52], in his article "Tendencies of the management behaviour of the entrepreneur woman" studied the main management features adopted by entrepreneur women and concluded that women have a management tendency to: have set goals, keep a simple structure and maintain a strategic innovative behaviour. He also verified that women entrepreneurs have a management style of the cooperative and leadership sort, and that they input a lot of importance to quality. The author concluded that entrepreneur women try to satisfy all contributors, as if they were taking care of people.

There are some more differences between the genders, pointed by Hisrich & Peters (2004) [43] regarding the initial process of a business. Although both genders have interest and some experience in their own business, men tend to begin a business related to their previous job or complementary to their branch of speciality. On the contrary, women abandon their previous occupation with a possible feeling of frustration and make it into a personal search, not only a professional one.

Regarding support groups, women identify the husband as the main source of support, followed by friends and, finally, those involved in the business. Men, on the other hand, identify as their first option external counsellors such as lawyers or accountants, and only then the wife. This kind of choice reveals that entrepreneur men lie less confidence in family counselling than women.

The majority of entrepreneur women are in the age group of 35 to 40 years old when they begin their entrepreneurial project, a little later than men. This can be because of family and children. New studies show that women do not tend to be as obsessive with their careers as men, because they have other equally important priorities. According to a study made by Guvenen et al. (2009) [15], between the workers with higher levels of education, women have lower wages because they work less hours and interrupt their careers more often because of their families.

According to data from Sebrae (2008) [47], the reasons that took women to open their own business are: identification of a business opportunity (62.1%), previous experience (30.3%), or because they are unsatisfied with the company they worked in (13%). Thus, we can divide the reasons into three big groups: entrepreneurs by chance, forced or creative.

Jonathan (2005) [13] characterizes women entrepreneurs as fearless, self-confident and passionate, and as people who review themselves in their enterprises.

The psychological and behavioural features more usually identified in entrepreneur women are the strong desire for independence and accomplishment, being innovative, persuasive, easily adaptable to change and believing that their future is a result of their actions (Peñaloza, Diógenes & Sousa, 2008) [50].

The entrepreneurial character of women can also be influenced by the social context in which they live. Religious and cultural

factors are directly related to the social construction of women's role in the societies they are inserted in. It is therefore vital to understand that contextual inequalities have consequences in women's performances in society (Winkler & Medeiros, 2011) [6].

The GEM project (2007) [18] undertook an analysis of entrepreneurial motivation and revealed that there are differences between the genders. Entrepreneurship means "opportunity that results from the desire to seize, by self-initiative, a possibility of business that exists in the market, through the creation of a company. On the other hand, entrepreneurship induced by need results from the absence of other opportunities of obtaining income (namely, dependent work) that makes individuals create a business, since they consider they have no better alternatives" (GEM 2012 Portugal, p. 35) [19].

Therefore, there is a higher percentage of men who begin a business to seize an opportunity than women. This difference of percentage is equally felt in countries of low, medium and high income where the analysis of the year of 2007 was made. However, regarding entrepreneurship motivated by need, there is not a significant difference between genders.

According to the GEM report (2012) [19], in Portugal, 37.5% of early-stage entrepreneurs create their own company moved by the opportunity of increasing their income and 20.8% are moved by the opportunity of reaching independence, thus making up 58.3% of the entrepreneurs that begin their activity motivated by opportunity. The need is at the root of 26.2% of the early-stage entrepreneurs and the junction of these two motives move 15.6% of entrepreneurs.

Comparing to the remaining participant countries, the results are similar: the opportunity entrepreneurship prevails in the economies oriented to innovation (53.5%), and in the economies oriented by production factors need entrepreneurship prevails (40.5%).

The reasons behind this are still a subject of analysis. There are several possible explanations, from individual characteristics, economic framework or simply being a result of an evolutionary process. "Because they still have big domestic responsibilities, women need to look for strategies to soften the existing conflicts between these two important instances of their lives" (Lindo et al., 2007 pp. 1-15) [37].

According to Buttner (2001) [14], the women that begin their entrepreneurial activity because of the appearance of an opportunity and not because of a need, do it because they aspire to a schedule flexibility that self-employment provides. Thus, they try through the creation of their own job place and, consequently, their adjusted work schedule, to solve some conflicts that may exist between familiar and professional life.

Studies reveal that women's primary motivations are similar to men's, such as the motivation for a higher economic rentability, desire for independence, the need to reach something and the aspiration for work satisfaction (Greene et al., 2007) [41]. However, the several inequalities between men entrepreneurs and women entrepreneurs continue to exist.

B. Inequalities of Entrepreneurship

"The debate on inequality between the feminine and masculine features on the work environment is a target for much discussion. As a general rule, those who study the matter believe that women possess differences when compared to men. However, organisations are impregnated with masculine values" (Gomes et al., 2009, p. 78) [2].

Regarding the independence of the woman, Raposo and Astoni (2007, p. 36-37) underline the importance of reinvidications of women concerning their rights and consequent responsibilities of these rights. They mention that "the independence conditions acquired by women go beyond the Feminist Revolution of 1969, when several women protestors burnt intimate clothing on public square".

According to Diáz-Garcia and Jiménez-Moren (2010) [34], women face entrepreneurship in a less beneficial way as men do because, since women have a different socialization, they will face opportunities in a different way as well. According to these authors, some women may have a negative idea about entrepreneurship that may affect them when taking the decision to create a business. "On one hand, a negative perception can install a fear of failure, which was proved to be an important dissuasion factor in creating new companies in the case for women. There is also evidence that women who have a pro-active personality are significantly affected by the exposition to the common "male" stereotype on entrepreneurs and, thus, there is a significant decrease in entrepreneurial intentions." (Diáz-Garcia and Jiménez-Moren, 2010, p. 264) [34].

However, the same authors refer yet that "if entrepreneurship is viewed by women as a career option that is strongly correlated with their own features and values, they will be more inclined towards creating their own company" (Diáz-Garcia and Jiménez-Moren, 2010, p. 264) [34].

Therefore, and referring Portela et al. (2008, p.43), [25] "stereotypes persist, the most common being that women are less able to run businesses".

In the last few years we have assisted to an increase of women's participation in leading roles and also as entrepreneurs. According to Allen et al. (2007) [12], investment in feminine entrepreneurship represents a way for countries to economically raise the number of new companies created. Taking into account that women represent half of the world population, the number of companies that have been created is also rising, consisting mainly of small and medium companies, being a strong contribute to the creation of new job posts, innovation and development, both on an economic and on a social level.

In this way, feminine participation in the job market has significantly risen.

Some statistical data indicates that there are women in all business branches and in all segments. However, as mentioned above, there are still inequalities in terms of opportunity in the entrepreneurial world, such as differences in income according to gender, obstacles in career progression, etc.

Currently, the woman has an increasingly active role and of great importance in the national and world economy. She identifies opportunities, studies creative capacities in the

productive activity and assumes risks and uncertainties in the enterprises.

According to Minniti & Naude (2010) [33], from the past 30 years of studies on entrepreneurship it is possible to conclude that there are less women than men who own businesses. The authors claim that there are many reasons for the differences between genders, and that these differences lead to repercussions on a socioeconomic level. To these authors, the motivation that entrepreneur women have when they begin a business may be different from men's because of cultural reasons or discrimination. "Perhaps men and women have different socioeconomic features and, if we were to correct factors such as education, wealth, family and job status, these differences could disappear" (Minniti & Naude, 2010, p. 279) [33].

According to Fossen (2011) [16], there are differences in terms of financial and interpersonal abilities between men and women, like, for example, that women show a stronger tendency to conceive their financial abilities as being inferior to men's, although they believe to possess better interpersonal abilities than men. Furthermore, this author considers that women have different ways of managing companies than men, since that "when a woman creates a business, she does not simply acquire a separate economic entity, on the contrary, she involves herself into a net of relationships that include family, community and business. The importance of creating personal bonds to the woman entrepreneur contrasts to the need for the man entrepreneur to have autonomy and a structured decision making framework" (Fossen, 2011, p. 325) [16].

To Greene et al. (2007, p.189) [41], "the strategic choice is moulded by the experiences to which the individuals are exposed to, since women and men have socialization experiences that are fundamentally different and that result from the development of unique capacities". These authors also consider that the companies that are managed by women are based on a relationship between employees and clients and are more focused on the creation and development of teams. Thus, women have a higher tendency to adopt a relational strategy in the way in which they manage their businesses; however, they also have access to less resources on an early stage and are closed at a precocious time.

In fact, Ahl (2006) [21] mentioned that when one evaluates men and women, regardless of the kind of business they possess, women have usually a negative evaluation, since their businesses are generally of a lesser dimension, with a slower growth rate and are less lucrative than men's.

According to Justo (2008) [42], the problem is located at the foundation of the professional motivations and in the perceptions that entrepreneurs have regarding the business' success. Therefore, and as previously mentioned, men and women have different reasons for creating companies that may translate into the way in which they will manage the company. Men are, according to some studies, quicker when taking decisions and worry about the repercussions and consequences of their decisions on the short term. On the contrary, women tend to consider more minutely the consequences of their decisions on the long term (Gomes et al., 2009) [2]. Women also tend to face risks in a more conservative way, possibly due to the higher difficulty in obtaining capital.

Therefore, "contrarily to men, entrepreneur women refer finding difficulties and possible credit discrimination during the phase of capital formation" (Greene et al., 2007, p.183) [41].

Besides, women also have more difficulties in sustaining the entrepreneur success due to the lack of affective and social support, the difficulty in entering international markets and in obtaining financing, due also to the size of their companies, lack of time to themselves, difficulty in conciliating work and family and the absence of reference models of other entrepreneur women (Machado, 2002) [53].

III. Methodology

A. Methodogical Aspects of Qualitative Analysis

The undertook research corresponds to a qualitative approach. For this study, qualitative techniques were used, such as the semi-structured interview, field observation and content analysis, through the transcription of the interviews. The three big questions that this study proposes itself to answer are:

- Which are the influences (family and social) to become a female entrepreneur?
- What is the reason behind becoming a female entrepreneur (opportunity/need)?
- Which are the difficulties in becoming a female entrepreneur in Portugal?

The criteria used to choose the interviewees were: women who initiated an entrepreneurial activity, that are responsible for their management and that have their business for at least 6 months to the date of the interview. The collection of the data was made through personal interview with interview script during the second semester of 2014. The interviews were taped and posteriorly transcribed with the authorization of the interviewees. Haguette (1997, p.86) [48] defines interview as "a process of social interaction between two people in which one of them, the interviewer, aims to obtain information from the other, the interviewee".

The semi-structured interviews conciliate open and closed questions, thus allowing the interviewee to develop with more precision certain themes. The interviewer will follow a set of previously defined questions, but in an informal way. Therefore, the interviewer should care that, in the most adequate moment, he should direct the conversation to the matter of interest with additional questions if necessary. The main advantage of this kind of interview is that it can represent a better sample of the population when compared to structured and rigid kind of interviews. Contrarily to the questionnaires sent by mail, that have a very low rate of response, interviews have a much wider range of response, being more likely that people will accept to talk about certain matters as opposed to writing the answers (Selltiz et al., 1987) [8]. Besides, this kind of interview, as well as the open interview, has as an advantage their flexibility regarding duration, and can go more in depth concerning certain themes without the pressure of counting the time. Furthermore, the interaction established between the interviewer and the interviewee favours more spontaneous

answers, since there is more proximity and openness between them. Therefore, they are interviews that facilitate the investigation of affective and evaluative aspects of the interviewees, attributing personal meanings to their attitudes and behaviours.

To the making of the interviews, a guide was made based on the three general questions to which this study aims to answer: influences, reasons and difficulties faced by interviewees. Each question is based on the referenced literature throughout matter II., as is synthetized in the following table (TABLE I).

TABLE I. REVISION OF THE LITERATURE AND MATTERS OF INVESTIGATION

Which are the influences (family and social) to become a female entrepreneur?	**What is the reason (opportunity/need) behind becoming a female entrepreneur?**	**Which are the difficulties in becoming a female entrepreneur in Portugal?**
Apergis & Economou (2010). Buttner (2001). Diáz-Garcia & Jiménez-Moren (2010). Greene, Brush & Gatewoodln, (2007). Justo (2008). Machado (2002). Minniti & Naude (2010). Peñaloza, Diógenes & Sousa (2008) Rubio-Banon & Esteban-Lloret (2016)	APME - Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias (Set. 2007). Buttner, E. H. (2001). GEM. (2007,2012, 2016). Hisrich&Peters (2004). Pérez-Pérez& Avilés-Hernández (2016) Sebrae (2008).	Andreoli & Borges, (2007). Bayagan (2000). Célestin (2002). Cloutier, Bernard & Tremblay (2009). Delors (1996). GEM. (2012). Greene, Brush & Gatewoodln (2007). Guvenen, Kuruscu & Ozkan (2009). Instituto Nacional de Estatística (2012, 2013). Lindo & al. (2007). Machado, (2002). Marlow & Patton. (2005). Murani. (2003). Portela at al. (2008). Silveira & Gouvêa (2008)

From the questions of investigation arose the questions that made up the interview guide, as TABLE II shows.

TABLE II. QUESTIONS OF RESEARCH AND OF THE INTERVIEW

What factors influenced you in becoming an entrepreneur?	**Was there anything in particular that led you to begin the business? (Firing? Work dissatisfaction? Others?)**	**Did you do any kind of planning to the opening of the business?**
Is someone from your family an entrepreneur?	How did you identify the business opportunity?	Did you begin alone or in a society? If with partners: did they complete their qualifications/competences to begin the business?
Was your education (university/course/private school) important to the opening of the business?	What are your strong suits and aspects to improve as an entrepreneur?	Which were the biggest difficulties you faced in your business and how were they overcome?
Have you had any previous professional experience before becoming an entrepreneur and what was it?		In what way did your career affect your family life?
		What are the positive and the negative sides of being an entrepreneur?
		What advice would you give someone that wishes to open a business?
		How do you face the competitive market in Portugal?
		Do you suffer or have suffered prejudice or difficulty for being a woman as runner of your own business?

B. Sample and Results

The collected sample corresponds to eight entrepreneurs between 32 and 55 years old, working mainly in micro companies, from the service area of the north zone of Portugal (Braga, Oliveira de Azeméis, Paços de Ferreira, Porto, Paredes). From the eight interviewees, five have a BSc and there are entrepreneurs in the family sphere as a general rule.

Taking the exposed problem into account, three general questions of research were drawn, which are essentially a set of questions to which answers were obtained. From the three questions, the following was possible to conclude:

Q1: Which were the influences (family and social) to become an entrepreneur?

Regarding the family influences, the vast majority of the interviewees refers that they were influenced and incentivized by the father, also an entrepreneur himself, to have a business of their own. Therefore, there is a pattern in the interviews in identifying the father as the main influencer of the entrepreneurial activity.

Regarding the reasons behind wanting to run a business of their own, they are essentially related to personal fulfilment and independence. Some also point the flexibility of the work schedule as a positive factor, making it easier to conjugate the professional and the family life. This underlines the study of Apergis & Economou (2010) [37] that mentioned flexible schedules as a boosting factor of self-employment. Peñaloza, Diógenes & Sousa (2008) [50] had also identified these two factors as the most usually identified by female entrepreneurs.

From the reasons mentioned by the interviewees, the passion for what they do is the common ground between them, revealing that although the booster for beginning their professional activity is different, the reason to continue to bet increasingly on their own companies is the same. Therefore, and according to Hisrich's theory (2004) [43], as mentioned, women look for not only a new profession, but mainly personal fulfilment.

Q2: What is the reason to become an entrepreneur (opportunity/need)?

The motivation to opening the business of the majority of entrepreneurs is due to the want for personal fulfilment and independence, allied to the perception of market opportunities (GEM reports – entrepreneurship by opportunity). Therefore, the majority of interviewed entrepreneurs begun their activity by themselves due to the identification of a market opportunity. Only the entrepreneur who develops her activity in the branch of Catering (Self-Service) revealed that she had begun her professional activity because of a lack of employment, falling into the category of entrepreneurship by need, taking GEM Portugal's (2012) [19]definition into account.

We then confirm the data referred beforehand by the GEM Portugal reports concerning the rise of the percentage of individuals that become entrepreneurs because of the possibility of seizing a business opportunity, instead of lack of better employment opportunities.

The identification of market opportunities was, to some of the interviewees, boosted by a dissatisfaction regarding the previous job, that was not providing them with the desired personal and professional fulfilment.

The majority of the entrepreneurs identified as the main strong points persistence and polyvalence. They consider that these characteristics may have eased the boosting of entrepreneurship by opportunity.

Q3: What were the difficulties in becoming an entrepreneur in Portugal?

Regarding the difficulties felt by the interviewees, two of the entrepreneurs revealed that the main obstacle they felt was in conciliating the role of mother with the professional life. They consider they may have overlooked a little of their children's education in favour of their career and that they have lost a part of their children's lives (following Eagly's analysis, 1987 [1]). However, the dedication effort they made ended up strengthening the family bonds throughout the years.

Three of the entrepreneurs identify as main obstacle the limited financial resources at the beginning of the professional activity. The fact that they did not yet have an image or name in the market made it more difficult to access financing, confirming Marlow & Patton's theory (2005) [44] that evidenced the difficulty felt by female entrepreneurs in accessing financing. However, this fact is not due to a possible discrimination against women, as Greene et al. (2007) [41] defended; it is mainly due to the current state of the economy.

Finally, two of the entrepreneurs refer that the main difficulty they had to face until date was due to the high number of competing in the market and the consecutive test to the viability of the project and need for adjustment.

Regarding the advantages of being entrepreneurs, the majority of the interviewees mentioned the independence and personal fulfilment as the most positive factors, confirming Greene et al.'s theory (2007) [41] that pointed as primary motivation the desire for independence and aspiration for satisfaction at the workplace, between others. Machado et al. (2003) [51] also mentioned that female entrepreneurs begin companies for reasons related to the desire of fulfilment and independence.

The least positive side of the entrepreneurial activity pointed by three of the interviewed entrepreneurs was the family life, since they ended up having less time to dedicate to their families. This matter was also identified by Eagly (1987) [1], and Machado (2002) [53], that evidenced the difficulty in conciliating work and family by female entrepreneurs.

However, two of the entrepreneurs considered that schedule flexibility helped conciliating their family life and their professional life, confirming Buttner's theory (2001) [14] that mentions schedule flexibilization as one of the factors that moves some women to become entrepreneurs.

Aspergis & Economou (2010) [37] also considered schedule flexibility a booster to entrepreneurs.

Finally, contrarily to what was referred by authors such as Murani (2003) [35], Delors (1996) [24], Silveira & Gouvêa (2008) [4], Marlow & Patton (2005) [44], Geene et al (2007) [41], López-Zafra, García-Retamero & Eagly (2009) [11], Quevedo, Izar & Romo (2010) [32], none of the interviewed entrepreneurs felt throughout the years of professional activity any kind of prejudice or gender inequality; on the contrary, all of them underline the fact that they have been very supported by their business partners, clients, suppliers or even investors.

IV. CONCLUSIONS

This work aimed to be a contribute to the study of female entrepreneurship in Portugal.

The conclusions drawn from the investigation should be analysed taking into account the context and its specific limitations. Throughout the study, we emphasize the fact that, although it is a multiple case study, the small number of interviews does not allow for the generalization or theoretical transferability of the results. This is due to, between other reasons, the qualitative study that, as its main instrument is the semi-structured interview, implies a morose and minute data collection. The sample by convenience is another limitation of this study; although it is diversified, it was not random, due to

the adhesion difficulties found because of geographical constraints.

Taking these limitations into account, the following conclusions are highlighted:

- Role of the father figure as booster of the entrepreneurial activity
- Personal fulfilment and independence as the first reason for entrepreneurial activity (entrepreneurship by opportunity)
- Difficulty in conciliating family and entrepreneurial life
- Difficulty in attracting financial resources to the boot of the entrepreneurial activity, due to bank constraints in concession of credit
- No constraint due to gender.

REFERENCES

[1] A.Eagly, "Sex differences in behavior: A social-role interpretation", Hillsdale, Nj, Er, 1987

[2] A.F.Gomes, A. F., Santana, W. G., Antonialli, L. M., & Correia, E. L. (2009). Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. Revista de Gestão USP, 16 (1), 69-87.

[3] A.Rubio-Banón, and N.Esteban-lloret, "Cultural factors and gender role in female, in Suma de Negocios, vol. 7, pp. 9-17, 2016

[4] A.Silveira, e A.B. Gouvêa, "Empreendedorismo Feminino: Mulheres Gerentes de Empresas". Faces Revista de Administração, vol. 7 (3), pp. 124-138, 2008.

[5] APME - Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias, " A APME e o empreendedorismo. Lisboa", set. 2017.

[6] C.A. Winkler and J.Medeiros, "Mulheres empreendedoras: Uma questão de género". Livro de Actas do Simpósio Género e Políticas Públicas, pp. 1-14. Londrina, 2011.

[7] C.Pérez-Pérez and M. Avilés-Hernández, "Explanatory factors of female entrepreneurship and limits elements", Suma de Negócios, vol. 7, pp. 25-31, 2016

[8] C.Selltiz, M. Jahoda, S.W.Coo,and M. Deutsch, Métodos de pesquisa nas relações sociais. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987

[9] D.A.Freire, R. Corrêa, and H.C. Ribeiro, "Género e empreendedorismo: um olhar sobre a pesquisa do G.E.M. - Global Enterpreneurship Monitor. Empreendedorismo e Inovação", 2011

[10] D.P. Moore, and E.H. Buttner, Women entrepreneurs moving beyond the glass ceiling. London: Sage, 1997

[11] E. López-Zafra, R. Garcia-retamero and A.H. Eagly, "Congruencia del rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo", Revista de Psicologia Social, vol. 24 (1), pp. 99-108, 2009

[12] E.Allen, N.Langowitz, A.Elam,and M. Dean, The Global Entrepreneurship Monitor 2007 Report On Women and Entrepreneurship, 2007.

[13] E.G.Jonathan, "Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida", Psicologia em Estudo, Maringá, v.10, n.3, pp. 373-382, 2005

[14] E.H. Buttner, "Examining female entrepreneurs management styles: An Analysis Using a Relational Frame". Journal of Business Ethics, vol. 29, pp. 253-269, 2001

[15] F. Guvenen., B. Kuruscu, and S. Ozkan, "Tributação de Capital Humano e Desigualdade Salarial: Uma Análise Cross-Country". National Bureau of Economic Research Working Paper N. 15526, No. 2009

[16] F.M.Fossen, "Gender differences in entrepreneurial choice and risk aversion – a decomposition based on a microeconometric model", Applied Economics, vol. 44 (14), pp.1795-1812, 2011

[17] G.Bayagan, "Women Entrepreneurs in SMEs: realizing the benefits of globalization and the knowledge – based Economy", OECD: Workshop 4: Improving knowledge about women's entrepreneurship, Paris: OECD, 2000

[18] GEM, " Avaliação do potencial empreendedor em Portugal ", The Global Entrepreneurship Monitor, Projeto GEM Portugal 2007.

[19] GEM, "Um estudo sobre o Empreendedorismo", The Global Entrepreneurship Monitor, Projeto GEM Portugal 2012.

[20] GEM. "Global Entrepreneurship Monitor (GEM)", Relatório executivo, 2008, 2016.

[21] H. Ahl. "Why research on women entrepreneurs needs new directions", Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 30 (5), pp. 595-621, 2006

[22] Instituto Nacional de Estatística (2013). Censos 2011.

[23] Instituto Nacional de Estatística (2013). Destaque – Informação á comunicação social. 8 de Março: Dia Internacional da Mulher

[24] J. Delors. Educação, um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1996

[25] J. Portela, P. Hespanha, C. Nogueira, M.S.Teixeira, and A. Batista, Microempreendedorismo em Portugal. experiências e perspetivas. Lisboa, 2008

[26] J.-B. Célestin, "A Qualidade de Emprego", Lisboa, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional (DGEFP), 2002.

[27] J.J. Singer, J.E. Amoros, and D.Moska, "Global Entrepreneurship Monitor 2014" , Global Report, 2015

[28] J.Portela, P. Hespanha, C., Nogueira, M.S., Teixeira, and A. Batista, Microempreendedorismo em Portugal. experiências e perspetivas. Lisboa, 2008

[29] K.C.S. Raposo, and S.A.F.Astoni. "A mulher em dois tempos: a construção do discurso feminino nas revistas dos anos 50 e na atualidade". Revista do Centro Universitário São Camilo, ES, vol. 8, n. 2, pp. 36-37, 2007

[30] L. Cloutier; P. Bernard.; D.-G.Tremblay, "Job quality and gender inequality: Key changes in Québec over the last decade",[http://www.mbs.ac.uk/research/europeanemployment/documents/Article_SSJ_LC_PB_DGT_ver_ang_15septembre_2009.pdf. , 2009

[31] L.H. Gosselin, J. Grisé.," Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey". Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 9, n. 4/5, pp. 423-433. apr., 1990

[32] L.M. Quevedo, j.M. Izar and R.L. Romo , "Factores endógenos y exógenos de mujeres y hombres empreendedores de Espana, Estados Unidos y México", Investigación y Ciencia, vol. 18 (46), pp. 57-63

[33] M. Minniti, and W. Naude, "What do we know about the patterns and determinants of female". European Journal of Development Research, vol.22 (3), pp.277-293, 2010

[34] M.C. Diáz-Garcia, and J. Jiménez-Moren, "Entrepreneurial intention: the role of gender". International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 6 (3), pp. 261-283, 2010

[35] M.Murani, "As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho". São Paulo: Editora Senac, 2003

[36] M.R.Lindo, P.M.Cardoso, M.E. Rodrigues and U.Wetzel, "Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro". Revista de Administração Contemporânia, vol. 1(1), pp. 1-15, 2007

[37] N. Apergis, and V.P. Economou, "Incentives and female entrepreneurial activity: evidence from panel firm level data", International Advances in Economic Research, vol. 16 (4), pp. 371-387. 2010

[38] N.B. O'Meally, "Fostering women's entrepreneurship: education, management training and societal values", In: Conference on Women Entrepreneurs in Smes: Realising the Benefits of Globalization and the Knowledge-based Economy, 2, Paris., 2000

[39] N.Langowitz, and M.Minniti,"The entrepreneurial propensity of women".Entrepreneurship Theory & Pratice, vol.31, pp. 341-364, 2007

[40] N.S.Themudo, “Gender and the nonprofit sector”, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 38(4), pp. 663-683, 2009

[41] P.G. Greene, C.G. Brush, and E.J. Gatewoodln, “Perspetives on women entrepreneurs”. In, Minniti, M. (Ed), Entrepreneurship: the engine of growth, , Praeger Publishers. Westport, CT, vol. I, pp. 181-204 2007

[42] R. Justo, “ La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras”.Tesis Doctoral, Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo, Universidad Autonoma de Madrid, 2008.

[43] R.D. Hisrich and M.P. Peters, Empreendedorismo. 5. ed. São Paulo : Bookman. 592 p. Tradução de: Entrepreneurship., 2004

[44] S.Marlow, and D. Patton, “All credit for men? Entrepreneurship, finance and gender”, Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 29(6), pp. 717-735, 2005

[45] S.McKay, J. Phillimore, and S.Teasdale, “Exploring the ‘Gendered’ nature of social entrepreneurship: Women’s leadership, employment and participation in the third sector”, in 60th Political Studies association annual conference, vol. 29, 2010

[46] S.P. Robbins, Administração: mudanças e perspetivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

[47] Seabre, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Relatório do Premio Mulher de Negócios 2006-2010. Brasilia: Sebrae, 2008

[48] T.M.F. Haguette, Metodologias qualitativas na Sociologia. 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997

[49] T.P. Andreoli, and W.A.Borges, Empreendedorismo Feminino: Uma Análise do Perfil Empreendedor e das Dificuldades Enfrentadas por Mulheres Detentoras de Um Pequeno Negócio, Paraná, pp.1-11, 2007.

[50] V. Peñaloza, C.G.Diógenes, and S.J.Sousa,”Escolha profissional no curso de administração: tendências empreendedoras e gênero”. Revista de Administração Mackenzie, vol.9 (8), pp. 151-167, 2008

[51] V.H. Machado, L. St-Cyr, A. Mione,and M.C. Alves, “O Processo de criação de empresas por mulheres”, 2. Revista de Administração Económica, 2003

[52] V.H. Machado, V. H. “Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora”. In: ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999

[53] V.H.Machado, “ Identidade empreendedora de mulheres no Paraná”. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção.Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002

Corporate Social Responsibility in the Innovation Process: Danish Case Study

Jorge Oliveira Teixeira[a], Helena Santos Rodrigues [b]

[a] *Universidad Santiago Compostela*
[b] *Polytechnic Institute of Viana do Castelo, Viana do Castelo, Portugal and CIEO – Research Center for Spatial and Organizational Dynamics, Algarve University, Portugal*

Abstract —**This article aims show the relation that exists between the corporate social responsibility and the innovation, concerning that the research on this theme is recent and small. We try to summarize what has been done in this area, seeing that Hockerts & Morsing are the pioneers in study of connection corporate social responsibility and innovation. This relation is addressed on four levels: institutional level, individual level, organizational level and global level. On the other hand, a study of Copenhagen Business School conceptualizes that the action of firm is oriented to profit as an objective or oriented to profit as a way. Attending this aim, the firms that are oriented to profit as an objective seek a profit from principles business or develop a social purpose business; the firms that are oriented to profit as a way seek reach and influence in a social change. According the Venn diagram the entrepreneur can have different profile as an activist entrepreneur, a social-techno entrepreneur or a social venture capitalist. Finally, we suggest twelve hypotheses to explore this influence, concerning four research areas: business, process, product and contact with customers.**

Keywords-Corporate social responsibility; innovation; entrepreneur

I. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE INNOVATION PROCESS

Understand the relation between the concepts corporate social responsibility and innovation is a task that has a high difficulty. So, this difficulty is related with the fact that there are a few researches studying about this topic and the numbers of studies about this connection is a miniature. The research about this topic has a reference the study conducted by Hockerts & Morsing that analyse the innovation concerning four social levels. The levels of analysis have the source on research of Wood (1991) that consider three levels as the most important levels of organizations: institutional, individual and organizational. These levels become important in world concerns with human rights, work relations or environmental problems. However, now-a-days, we are connected with all world and the relations are global relations, both the supply of raw materials such as the sale and service. So, Hockerts & Morsing (2008) added a new level: the global level. The other study of Hockerts & Morsing (2008) explains in detail the four levels of connection between corporate social responsibility in firm and innovation. First, at the institutional level the innovation can have a function of enabling the firm greater legitimacy in society. We can show the example of a Global Compact study that developed a scheme to report the social, environmental and economic performance of organizations. (Etzion & Ferraro, 2006), (Brown de Jong & Lessidrenka, 2007) Second, at the individual level the innovation can operate through the social entrepreneurship. This level is characterized by the personal will to change the social condition. The social entrepreneur is conceptualized as someone with capability to break down barriers with a powerful idea, combining with a clairvoyant vision about solving a form of creative real-world problems. (Bornstein, 1998) The nurse Florence Nightingale is an example of social entrepreneurship because she founded the first nursing school, becoming the mother of modern nursing. Florence Nightingale was able to add a new vision about the nursing and turn it possible to improve the social condition.

Third, the organizational level is related with the innovation oriented to stakeholders. This connection has few researches and the researches that exist study the connection between innovation and consumers and users. However, we can explain the innovation oriented to stakeholders through movement for fair trade. This movement started as a non-profit movement and became a profitable business proposition. Freeman & Velamuri (2006) defended that "the purpose of stakeholders management consists in constructing a framework to manage the myriad of groups that directly or indirectly influence the result of the organization." Finally, the global level is the level of global concerns and global solutions. In this level, the aim is to solve the problems with sustainable innovation. To solve global problems the firms, develop global solutions that become popular. In middle 70's and the 80 principles the concept green tech became a phrase used by all. The connection between new technologies and a business model adapted to environmental needs, using the technologies and traditional mechanisms linked to innovation is an example of sustainable innovation by clean tech.

A. The different types of organizations committed to Social and Corporate Responsibility and innovation oriented

The business goals are obvious in firms; however, the firm social status depends of much more points than the success of business goals. On this way, the firms take as yours the responsibility to build a better world, adding social goals to business goals in their entrepreneurial strategy. This committed to Social and Corporate Responsibility can be typified in three types according a framework of reference developed by Copenhagen Business School (2007). This framework was developed concerning a research on Danish companies and it was evaluated the social and corporate responsibility and

innovation oriented using two topics: profit as a goal and profit as a means. In scope of profit as a goal there are two types of organizations, i.e., the organization that has the profit from principals business and the organization that has a social purpose business. The organization that has the profit from principals business aims achieve profits. This organizations think in Social and Corporate Responsibility and innovation oriented as a way to attract customers. The strategy is building a public prestigious through social impact; the organization achieves more customers and profits. On the other hand, the organization that has a social purpose business seeks to achieve profit and social impact at the same time. So, the organization is characterized by integrating corporate social responsibility in its business model. Finally, concerning the framework of Copenhagen Business School (2007) we have another type of organization that achieves the profit as a means, the business missionary. The business missionary is an organization that chooses for reaching and influence a change in society and the profit is considered more a means than an end.

The function of person that creates or manages the organization is other topic that the Copenhagen Business School (2007) refers in theirs study. They are dubbed as a social entrepreneur is related with the person who acts in transforming society with the aim of solving a designated social issue. (Bornstein, 1998); (Drayton, 2002) Someone can be a social entrepreneur and it isn't mandatory condition start an organization officially. According with Venn diagram there are three social entrepreneurs: activist entrepreneur; social-techno entrepreneur and social venture capitalist.

Figure 1. Venn Diagram representing the three types of sub-categories of entrepreneurs

Thus, the activist entrepreneur is who feels the anguish and embarrassment of people and nature. They take a clear commitment to the goal of changing the world for the better; at least they think so, since often live obsessed with their ideas. Second, the social-techno entrepreneur is a person who directs the study and continuous improvement through technology that results in a social benefit. This person believes that social problems can be solved by the correct regulation through technology and technique. Third, the social venture capitalist is a person who believes that markets are the last solution to solving the problems. This category has recently emerged because it was necessary to separate the capitalist investor to social venture capitalist since they are entrepreneurs with distinct business.

B. The role of users as innovators

The role of users as innovators should be a focus of attention by the company, because this performance by the customers should not be negligible, since they are the first "customers / users". They can contribute to a better fit, performance and use of new products or services. (Bogers, Allan, & Bettina, 2010) Concerning a sample of 111 innovations, Von Hippel (1976) presented that 80% of these innovations were invented, prototyping and submitted by users of future innovations. Later, Von Hippel (1988) defended that user should be considered as source of innovation. This approach can make part of Social and Corporate Responsibility strategy and it is a good solution to decrease situations of "conflicts" or inappropriate adaptations of products to users and to market. The inclusion of customer in the innovation thus reduces the degree of failure of the innovation developed.

C. What is the strategic innovation in Social and Corporate Responsibility?

It is important understand what means the presence of strategic innovation in Social and Corporate Responsibility to know how get the best results of this application. Thus, A practical guide to corporate social responsibility, published by the Danish Commerce and Companies Agency (2006) defend that this inclusion is an innovation "process focalized on environmental and social concerns, analysing the important stakeholders in process; the final purpose is get financial profits that beneficed not the business per si but also the employees, the environmental and society. The Social and Corporate Responsibility has an important function with different stakeholder's both internal and external. We can illustrate this interaction through the next scheme.

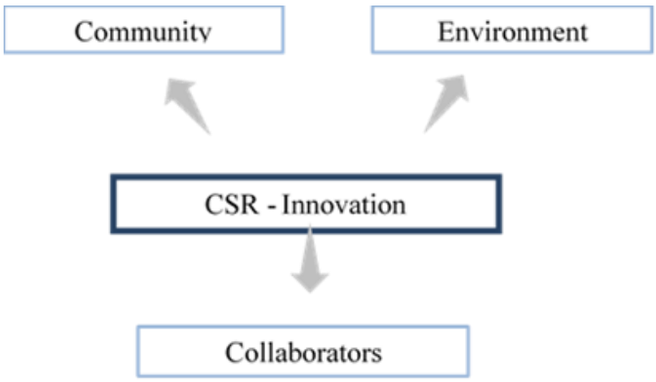


Figure 2. The purpose of innovation through Corporate Social Responsibility (People & Profit)

This strategic orientation defined three guide lines in innovation process: the innovation oriented by the find to get a better price; the innovation oriented by the research in new technologies and the innovation oriented by the users. This research distinguished also other agents in the process as example groups that can help in strategic innovation process with orientation of Social and Corporate Responsibility. We can present some real examples that are relevant to obtain success in innovation with social responsibility. When a firm chooses sell products to people physically disable the best way to do that is do it in cooperation with people with disability, health professionals and manufactures. If a firm chooses to develop sustainable energies the way to reduce the risk of failure is cooperate scientists and people who live near where these technologies will be implemented. Another example of development innovation with stakeholders is the contact with authorities, NGO's and interest groups to development waste management. Finally, the cooperation with third world countries is decisive when the organization wants truly to change their situation and give them better conditions concerning its life context. Do not forget the stakeholders and the context is important to the success of innovation. A Gallup's research in 1000 Danish firms concluded that companies that have 50 to 250 employees prefer develop products to solve environmental troubles; on the other hand, firms that have between 10 to 19 employees prefer to solve social problems.

D. Researching the Social and Corporate Responsibility – conceptual model

We present a theoretical model to evaluate the influence of the Social and Corporate Responsibility on different variants. We propose twelve hypotheses to explore this influence, concerning four research areas: business, process, product and contact with customers.

In business area, it will be interesting understand if Social and Corporate Responsibility influences the innovation in business model (H1); if Social and Corporate Responsibility influences innovation in alliances (H2); and if Social and Corporate Responsibility influences innovation in organization (H3). On the other hand, we propose the study to comprehend if Social and Corporate Responsibility influences innovation in main processes (H4); if Social and Corporate Responsibility influences innovation in processes support (H5); and if Social and Corporate Responsibility influences innovation in technology (H6). Concerning the product area, it is important understand if the Social and Corporate Responsibility influences the innovation in product attributes (H7); if the Social and Corporate Responsibility influences the innovation in products systems (H8); if the Social and Corporate Responsibility influences the innovation in services (H9). Finally, in contact with costumer area is interesting research work around these three hypotheses: The Social and Corporate Responsibility influences the innovation on sales channels (H10); the Social and Corporate Responsibility influences the innovation on marketing/ branding (H11); the Social and Corporate Responsibility influences the innovation on experimentation by customer (H12).

E. Conclusions and future guidelines for research

Future researches can achieve proofs that organizations with management polices to be social responsible through innovation, can contribute to people have more identification with the brands. It is interesting understands if the management polices to social responsibility have results on how the brand is perceived and how its notoriety increases. It is important understand the customer evolution and population in general. This evolution of customer is critical concerning that it is preeminent in the time to decide and choose between brands, products and services. It will be curious test the impact that corporate social responsibility has in innovation process and in corporate strategy concerning the function of human being social worried. We hope to show the importance that have the region, face the way how it is organized in enterprise terms from the perspective of corporate social responsibility in the process of innovation, the advantages that it can get in organizations to guide themselves under this perspective socially responsible.

We consider that the limitations of this study are due to the few studies that integrate the two issues, corporate social responsibility and innovation, the fact that we found little material on both scientific subjects, encouraging us to go deeper into the subject. The number of studies that integrate the word corporate social responsibility is growing in number from month to month, but did not want to stop recording the increasing number of articles available in terms of Corporate Social Performance, and the mediation of performance in terms of companies Socials starts to be on the agenda of researchers, related with corporate social responsibility. Although, we do not want to take our study as a pioneer, we think matter exists to study the relationship of two variables and an attempt to apply mainly to small and medium sized enterprises in Euro Region Galicia northern Portugal. In a future study which comprises a component of inquiry directed to this type of organization and the region in which we operate, in some modest way can contribute to a better understanding of business

reality, but at the same time raise awareness for enterprise integration Social Responsibility business strategy in organizations of Euro Region Galicia northern Portugal. We did not like that this concept of Corporate Social Responsibility, not to be confused by the different sectors of society, as another strategy Relational Marketing, but as a clear strategy and integral to the mission and vision of organizations, whether public or private.

REFERENCES

[1] Hockerts, K., & Morsing, M. (2008). A Literature Review on Corporate Social Responsability in the Innovation Process: Copenhagen Business School (CBS) Center for Corporate Social Responsability.

[2] Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited (Vol. 16, pp. 691-719): Academy of Management Review.

[3] Etzion, D., & Ferraro, F. (2006). *Institutional entrepreneurship through voluntaru standard setting: the case of the global reporting initiative* Paper presented at the 22nd EGOS Colloquim.

[4] Brown de Jong, H., & Lessidrenka, T. (2007). The Rise of the Global Reporting Initiative (GRI) as a Case of Institutional Entrepreneurship. Boston: Havard Business School.

[5] Bornstein, D. (1998). Changing the World on a Shoestring (Vol. 281, pp. 34-39): The Atlantic Monthly.

[6] Freeman, R., & Velamuri, S. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsability (A. Kakabdse & M. Morsing ed., pp. 9-23). New York et al: Palgrave Macmillan: Corporate Social Responsability (CSR): reconciling aspiration with application.

[7] Copenhagen-Business-School. (2007). *A Literature Review on Corporate Social Responsability in the Innovation Process*.

[8] Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Copetitive as Business. (Vol. 44, pp. 120-132): California Management Review.

[9] Borgers, M., Allan, A., & Bettina, B. (2010). Users as Innovators: A Review, Critique and Future Research Directions: Journal of Management.

[10] Von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process (Vol. 5, pp. 212-239): Research Policy.

[11] Von Hippel, E. (1988). The sources of innovation: New York: Oxford University Press.

[12] People&Profit. (2006). A practical guide to corporate social responsibility: Danish Commerce and Companies Agency.

Uma visão pratica das incubadoras de empresas de base tecnológica em Portugal

A practical vision of the Technologic Business Incubators in Portugal

Abstract— **This paper offers a practical approach to the relationship incubator-incubatee in the context of technologic businesses in Portugal. A qualitative study was carried on to demonstrate the direct link between the intellectual capital of incubators and the sustainability of their incubates.**

Keywords: incubators; incubatees; intelectual capital; sustainability

Resumo— **Este trabalho oferece uma visão prática a relação incubadora-incubada no contexto dos negócios tecnológicos em Portugal. Foi desenvolvido um estudo qualitativo para demonstrar a relação direta entre o capital intelectual das incubadoras e a sustentabilidade das incubadas.**

Palavras chave: incubadoras; incubadas, capital intelectual, sustentabilidade

I. INTRODUÇÃO

Desde há muito tempo, reconhece-se que o mundo em que habitamos se encontra num estado de acelerada mudança, e no tumulto, o único lugar em que podemos encontrar continuidade está na certeza dessa mudança [1].

Em 1987 o relatório Brundtland [2] escreveu sobre a necessidade de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer as suas próprias necessidades. Desde então, os esforços para construir sociedades mais sustentáveis encheram páginas. A sustentabilidade dos negócios converteu-se numa luta constante, não só para assegurar que as gerações futuras tenham os meios para sobreviver, mas também para satisfazer as necessidades do presente sem causar deterioração nas condições do mundo.

Neste contexto de permanente mudança, surgem em Portugal as incubadoras de empresas de base tecnológica como motores de desenvolvimento empreendedor. Este tipo de incubadoras ergue-se teoricamente, e também na prática, como dinamizadoras do desenvolvimento local das regiões, em cooperação com as Administrações Públicas e com as Instituições de Ensino Superior, tal como se demonstra neste trabalho.

II. INCUBADORAS DE BASE TECNOLOGICA EM PORTUGAL

A. Origem: A criaçao dos centros tecnológicos em Portugal

Em Portugal em 1983, a indústria desempenhava um papel decisivo na estrutura produtiva do País, sendo, todavia, demasiado fortes as dependências externas, sobretudo de ordem tecnológica e comercial. No aspeto tecnológico a estrutura industrial apresentava três deficiências fundamentais: malha industrial pouco apertada; reduzida capacidade de introdução de inovação nos sectores de produção; e recursos naturais nacionais subaproveitados.

Nesta linha, tiveram que ser criadas indústrias novas apoiadas em tecnologia adequada à dimensão do país e, as indústrias existentes que apresentavam maiores potencialidades para se inserirem na evolução da economia mundial tiveram que ser reestruturadas e modernizadas. Para tal, era necessário criar estruturas de apoio tecnológico, capazes de introduzir novos produtos e processos nos mercados e promover o aproveitamento dos recursos naturais, incorporando o máximo de valor acrescentado.

Assim, surgiu o Decreto-Lei nº 461/83, de 30 de dezembro, que foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 249/ 86, de 25 de agosto, com o objetivo de criar os centros tecnológicos, pessoas coletivas de utilidade pública sem fins lucrativos, destinados a agrupar entidades públicas e privadas e associá-las no apoio ao desenvolvimento. Com este decreto conseguiu-se institucionalizar uma cooperação efetiva entre o Estado e o sector privado, a qual se concretizou em moldes inéditos, com maior participação do sector privado durante o período normal de funcionamento e do Estado na fase de instalação.

Portanto, os centros tecnológicos apareceram ligados à reestruturação, modernização e especialização das indústrias tradicionais, normalmente pequenas e médias empresas, com vista à organização de produção e à melhoria de qualidade dos produtos e serviços. Também, os centros tecnológicos impulsaram o desenvolvimento de novos produtos e processos, sendo isto potencializado pela conjugação de esforços numa política científica e tecnológica demarcada pelas realidades da maioria das empresas portuguesas, permitindo, a regionalização das infraestruturas, através da sua localização em polos dos sectores industriais a cujo apoio se destinavam.

Os primeiros centros, constituídos em 1983, apresentaram um modelo institucional com forte presença pública. As modificações introduzidas em 1986, foram essencialmente ao nível dos instrumentos de gestão, pelo que desajustou à realidade rapidamente. Assim, houve necessidade de alterar a legislação em vigor, e, em 24 de novembro, pelo Decreto-Lei n.º 312/95, pois, os centros tecnológicos de apoio à indústria constituíam um ativo industrial importante para o reforço das capacidades técnicas e tecnológicas das empresas. Este novo diploma foi feito na base da realidade concorrencial, onde o papel das qualificações dos recursos humanos foi determinante, assim como a tecnologia com a finalidade da criação de vantagens competitivas.

Na nova conjuntura de economia global e com as preocupações ambientais foi fortalecida a ação dos centros na vertente dos fatores dinâmicos de competitividade, designadamente na qualidade, no design industrial e na introdução das ecotecnologias nas empresas.

Nesta ótica, o diploma veio delinear com claridade os objetivos dos centros, simplificar os procedimentos para a sua criação, reafirmar os princípios de gestão económica e financeira, eliminando condicionalismos à política de preços, e ainda, foi ajustado o estatuto dos centros ao regime jurídico previsto na lei civil para as pessoas coletivas.

B. Aproximação prática

Afim de nos aproximarmos à realidade portuguesa foi desenvolvido um estudo qualitativo e escolhida uma amostra de 16 incubadoras de empresas (Tab.1).

TABELA 1. Ficha técnica da investigação qualitativa.

Universo	40 incubadoras de base tecnológica
Âmbito geográfico	Portugal Continental
Método de recolha de informação e datas do trabalho de campo	Entrevistas semi-estructuradas presenciais, desde outubro a dezembro de 2016
Entrevistas realizadas	16
Taxa de resposta	40%

A análise qualitativa do presente trabalho incidiu sobre incubadoras de base tecnológica, sediadas em Edifícios próprios, Centros Tecnológicos, Polos de Ciência e Tecnologia ou Parques de Ciência e Tecnologia de Portugal, como o CITEVE, CTCV, CATAA, Lispolis, Madan Park, OPEN, Startup Sintra, Tagusvalley, TecLab, e ainda as incubadoras de empresas Startup Madeira, DNA Cascais, Mafra Busines Factory, Fabrica Startups e CIDEM. Estas últimas embora não sejam de base tecnológica, estão por um lado na tutela das Câmaras Municipais (Governo) e por outro lado têm universidades nos órgãos estatutários/societários, parceiros ou ainda os órgãos sociais são constituídos por professores universitários. Acrescenta-se ainda que as suas localizações estão próximas de universidades (Centro de conhecimento). Com estes pressupostos confirma-se a relação evidenciada no modelo de Etzkowitz, entre os três atores onde existe partilha de conhecimentos e todos desempenham um papel que tem como objetivo o desenvolvimento da sociedade [3].

Todas as incubadoras entrevistadas são acreditadas, pelo IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., para a medida dos Vales de Incubação disponibilizada pelo governo, no âmbito da estratégia nacional para o empreendedorismo, designada pela Startup Portugal. Esta medida pretende dinamizar a capacidade empreendedora e fomentar as condições para a aceleração e o sucesso de novas empresas, apoiando o desenvolvimento do negócio, através da contratação de serviços de incubação em atividades imprescindíveis ao arranque de empresas, como serviços de gestão, marketing, assessoria jurídica, financiamento e desenvolvimento de produtos.

C. Serviços oferecidos pelas incubadoras

Os serviços básicos oferecidos pelas incubadoras de empresas entrevistadas são os seguintes: Espaço modulado para incubação da empresa, Salas de reuniões/conferências, Equipamento de escritório partilhados (ex: fax, impressora, internet), Serviços partilhados (ex: receção, secretariado, segurança, limpeza), Serviços de utilidade pública (luz, água, telefone), Localização da incubadora, Serviços de administração e financeiros. Nos Serviços especializados oferecidos, verificam-se pequenas alterações, mas em geral são os seguintes: serviços de gestão oferecidos, Serviços de pré-incubação, Apoio do governo e de organizações sectoriais públicas, Apoio na pesquisa de mercado e capacidade de marketing, Ambiente empresarial, Capacidade de gestão, Imagem pública da incubadora/parque tecnológico onde as empresas estão instaladas, Disponibilidade e qualidade de especialistas técnicos/consultores internos, Serviços incubação virtual (sede social de empresas sem residência), Apoio no desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços, Apoio na proteção de propriedade industrial (marcas e patentes), Apoio no processo de internacionalização da empresa, Formação nas áreas de Empreendedorismo e Gestão Empresarial.

Em relação ao "coworking" conceito bastante difundido em todo o mundo e que começa a ganhar dimensão em Portugal, consiste na criação de espaços de trabalho partilhados por empreendedores e profissionais liberais, com o objetivo de partilhar todos os recursos para o funcionamento de uma empresa ou projeto, permitindo um ambiente de escritório mais informal e potenciando o "networking". Os serviços de coworking disponibilizados normalmente são: acesso a Redes de consultores/especialistas, a Redes empresariais de negócios, a instituições de conhecimento e Centros de transferência de tecnologia, a fontes de financiamento, incluindo capital de risco, business Angels e, a outras Redes de contactos (formais e/ou informais).

Na incubação virtual, a incubadora funciona como sede social, ou seja, serve de base física de negócios, ou seja, serve de ponto de encontro entre empresários, clientes e parceiros, através da utilização dos serviços de secretariado, bem como de espaços comuns, de que são exemplo as salas de reuniões. Os restantes serviços, variam de incubadora para incubadora, mas

os mais disponibilizados são apoio na proteção de propriedade industrial (marcas e patentes); na elaboração do plano de negócios; pesquisa de mercado, marketing e vendas; no desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços; no processo de internacionalização da empresa e Formação nas áreas de Empreendedorismo/Gestão Empresarial.

III. MÉTODO: ANÁLISE QUALITATIVA

Uma entrevista semi-estructurada foi elaborada em torno a diferentes aspectos vinculados com os tópicos da investigação, distribuídas por três blocos.

No primeiro, as perguntas tentam caracterizar a empresa; no segundo procuram caracterizar o capital intelectual da incubadora de empresas, tendo-se dividido em três constructos (capital humano, capital estrutural e capital relacional). Para [4], o capital intelectual é um conjunto de recursos valiosos da empresa que permitem criar valor sustentável à mesma, gerar benefícios potenciais futuros e que não podem ser adequados por outros, pois, não são facilmente imitáveis ou substituíveis. Sendo que [5] afirmam que é uma fonte de vantagem competitiva que influencia os lucros da empresa. Segundo os autores [6], representa a riqueza de ideias e a habilidade de inovar que vai determinar o futuro de uma organização. [7] admitem que também é um fator no sucesso de novos empreendimentos.

O capital humano segundo [8] é o conjunto de todo o conhecimento tácito existente na empresa. Acrescem as habilidades, experiências, criatividade e conhecimento dos recursos humanos integrantes da cultura organizacional ([9]-[14]). Neste trabalho, e relativamente ao capital humano das incubadoras, foram definidas as categorias seguintes: liderança, mudança, a atualização de conhecimentos nas empresas, a resiliência, a criatividade, a retenção do talento, a gestão de erros, a expertise, e a retribuição (Tab. 2).

O capital estrutural, de acordo com [15]. é o conhecimento que fica na empresa independentemente das pessoas, como a cultura, os procedimentos, a confiança e as estruturas de apoio, entre outros fatores. Segundo [16], o capital estrutural ou organizacional é o conhecimento detido pela organização. [17]. referem que o capital estrutural corresponde às relações institucionais que possibilitam a transformação do potencial intelectual em ações necessárias à criação de valor.

Assim, para aprosimarnos ao capital estrutural das incubadoras, foram definidas as seguintes categorias para a análise: participação, confiança, igualdade, cultura inovadora, interação, estratégia, aprendizagem, processos, manuais ou políticas, decisões participativas e departamento de inovação. (Tab. 3).

O capital relacional é um ativo intangível que desenvolve, sustenta e mantém bons relacionamentos com todos os *stakeholders*, internos e externos, influenciando o desempenho da empresa segundo [18].

Acrescentam [19]. que existem evidências de como a satisfação dos funcionários, a motivação e o compromisso influencia positivamente a satisfação do cliente, fidelização e retenção, conduzindo a uma maior produtividade da empresa. Neste constructo para este trabalho, foram definidas as categorias seguintes para a análise: redes, instituições, acordos, satisfação e fontes de inovação (Tab. 4).

TABELA 2. **C**ategorias vinculadas ao capital humano

Liderança	Capacidades e habilidades para influenciar as pessoas para se empenharem voluntariamente e terem iniciativas inovar.
Mudança	O Diretor gosta da mudança transmite grande vontade para inovar.
Atualização do conhecimento	Participação em cursos de aperfeiçoamento.
Resiliência	Capacidade de lidar com a pressão do dia-a-dia e na condução do negócio e comprometimento e interação para com os *stakeholders.*
Criatividade	Facilitar os colaboradores caminhos para encontrar soluções criativas e aparecimento de novas ideias bem como o desenvolvimento de novas formas de fazer as coisas.
Retenção	Problemas pela criatividade perdida caso certos colaboradores deixarem de trabalhar.
Gestão Erros	Penalização dos erros de inovação cometidos pelos colaboradores.
Expertise	Consideração do talento dos colaboradores devido à sua formação.
Retribuição	Incrementação por incentivos financeiros aos colaboradores que têm uma atitude inovadora.

Para conhecer a percepção que a incubadora tem sobre a sustentabilidade das incubadas, consideraram-se os três pilares clássicos da sustentabilidade. Alguns autores referem que a sustentabilidade empresarial é aquela que permite às empresas satisfazer as necessidades dos seus principais grupos de interesse, e cria mecanismos que permitem a satisfação das necessidades futuras, contribuindo para a sua continuidade no tempo e promovendo a melhoria do bem-estar social [20]; [21].

Assim, pensar de maneira sustentável implica mudar de atitude, ou seja, procurar soluções e ações que possam contribuir para o desenvolvimento social e ambiental da região onde a empresa está localizada. As empresas nas suas estratégias devem fazer a integração dos três pilares da sustentabilidade: económica, social e ambiental, bem como, a administração da empresa comprometer-se a implementa-las criando ações concretas e aplicá-las a todos os stakeholders.

Dos três pilares da sustentabilidade, o que as empresas fazem menos investimentos é o pilar social. Este pilar é responsável por avaliar a quantidade e a qualidade que uma empresa investe no desenvolvimento da educação, saúde e habilidades práticas.

O pilar ambiental considera a redução da degradação e manutenção dos capitais naturais existentes. O pilar económico é responsável por analisar se atividade da empresa se é

sustentável, avalia se o lucro é sustentável e se podem manter as inovações adotadas pela empresa de forma competitiva a longo prazo, e ainda se a empresas é economicamente sustentável.

Portanto os três pilares ou dimensões da sustentabilidade são complementares, não podendo ser consideradas isoladamente.

TABELA 3. Categorias vinculadas ao capital estrutural

Participação	Participação ativa dos colaboradores.
Confiança	Grau de confiança entre os colaboradores.
Igualdade	A equipa da gestão são vistos como pares.
Cultura Inovadora	A cultura da empresa é o seu reflexo do líder. A empresa é inovadora e tem vontade de desenvolver novas experiências e vontade de correr riscos.
Interação	Abertura da equipa a propor ideias e soluções inovadoras através de interações formais e informais com os *stakeholders.*
Estratégia	Participação em discussões criativas e confiança nas pessoas que tomam as decisões estratégicas.
Aprendizagem	Conjunto de processos e procedimentos direcionados à promoção da aprendizagem e inovação.
Processos	Processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem.
Manuais/Politicas	Manuais de procedimentos com descrições detalhadas das tarefas e políticas orientadoras do trabalho a desempenhar. Contratação e formação dos colaboradores para desenvolver uma tarefa específica num departamento específico.
Decisão participativa	Aprovação da tomada de decisões pela direção. Facilitação da inovação através de grupos de melhoria de trabalho. Implementação das sugestões inovadoras dos colaboradores.
Departamento de inovação	Extração do valor do processo de inovação. Sistema de recolha e implementação de novas ideias. Grupos facilitadores da inovação.

TABELA 4. Categorias do capital relacional.

Redes	Redes de colaboração para inovar com clientes, fornecedores e/ou outras incubadoras.
Instituições	Colaboração com instituições de conhecimento, como universidades, laboratórios de I+D para inovar.
Acordos	Existência de acordos de colaboração com parceiros para o desenvolvimento de soluções inovadoras intensos, contínuos e estruturados.
Satisfação	Satisfação dos clientes com a capacidade inovadora. Através de darem sugestões de inovação ou número de clientes crescerem ano após ano.
Fontes inovação	Os concorrentes e os fornecedores são fonte de inovação.

A seguir, as Tabelas 5, 6 e 7 mostram as categorias da sustentabilidade económica, social e ambiental.

A dimensão social engloba o capital humano da incubadora e das empresas incubadas como um todo. Além de considerar os salários justos, é preciso pensar em outros aspectos como a contratação de pessoas em risco de exclusão social e de pessoas de pessoas portadoras de deficiência no mundo empresarial, pensar na saúde dos colaboradores oferecendo planos de pensões, e na saúde e segurança no trabalho, mas um pouco mais que os mínimos legais exigidos. O compromisso com a criação de emprego, a atualização através da formação dos colaboradores e as políticas de flexibilidade laboral que permitem conciliar a vida laboral com a vida pessoal, a igualdade de oportunidades para todos, são pontos a considerar para melhorar a qualidade de vida deles e, aumenta a motivação e satisfação.

Além destes pontos é imprescindível a participação dos colaboradores da incubadora e das incubadas em projetos sociais destinados à comunidade e em atividades voluntárias ou em colaboração com as ONGs, e ainda, devem incentivar mecanismos de diálogo dinâmicos com os colaboradores, e a darem sugestões nas decisões de gestão.

Uma sociedade torna-se mais justa e igualitária, se promover a contratação de pessoas em risco de exclusão social, grupo das minorias do qual fazem parte as pessoas de pessoas portadoras de deficiência no mundo empresarial. Não existem dúvidas que a relação da sociedade com a deficiência vem evoluindo ao longo dos anos, em parte por pressão da investigação científica, do estado, de instituições internacionais e das associações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência.

As empresas precisam perceber que não é suficiente pensar apenas nas questões económicas e sociais, devem ter em conta também as questões ambientais relacionadas a seus produtos e serviços. Devem promover ações neste sentido para a empresa ter sucesso e em certos casos mantê-la no mercado, onde a sua sobrevivência depende de um equilíbrio entre o desempenho das três dimensões, económica, social e ambiental. Deve-se considerar o fornecimento de bens e serviços sustentáveis a preços competitivos que satisfaçam as necessidades das pessoas, promovendo a redução dos impactos ambientais e de consumo de recursos naturais.

TABELA 5. Categorias da dimensão económica da sustentabilidade

Melhoria Prod/Serv	Fornecimento de produtos/serviços de alta qualidade aos clientes e cumprimento dos padrões nacionais e internacionais de qualidade.
Preço	Melhoramento dos níveis de preços em relação com a qualidade oferecida.
Consumidores	Respeito pelos direitos dos consumidores dando-lhes informações completas e precisas sobre os produtos/serviços.
Fornecedores	Relações estáveis, de colaboração e benefício mútuo com os fornecedores.
Compras	Incorporação de compras responsáveis.
Consumo local	Fomento das relações comerciais com as empresas da região
Reclamações	Procedimentos eficazes para o tratamento de reclamações.
Subsídios	Apoios públicos regionais ou nacionais.

TABELA 6. Categorias da dimensão social da sustentabilidade

Exclusão	Contratação de pessoas em risco de exclusão social e de pessoas de pessoas portadoras de deficiência no mundo empresarial.
Qualidade de vida	Melhoramento da qualidade de vida dos seus colaboradores.
Salários	Pagamento de salários acima da média do sector relacionando-os com as competências e os rendimentos dos colaboradores. Ofertas de planos de pensões aos colaboradores.
Saúde e Segurança	Saúde e segurança no trabalho além dos mínimos legais exigidos.
Emprego	Comprometimento com a criação de emprego através da oferta de estágios, da criação de novos postos de trabalho, etc.
Carreira	Formação e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.
Flexibilidade	Políticas de flexibilidade laboral que permitem conciliar a vida laboral com a vida pessoal.
Participação	Consideração das sugestões dos seus colaboradores nas decisões de gestão.
Oportunidades	Igualdade de oportunidades para todos os colaboradores.
Projetos	Participação em projetos sociais destinados à comunidade.
Voluntariado	Incentivos para participar em atividades voluntárias ou em colaboração com as ONGs.
Dialogo	Utilização de mecanismos de diálogo dinâmicos com os colaboradores.

TABELA 7. Categorias da dimensão ambiental da sustentabilidade.

Impacto	Minimização do impacto ambiental e utilização de consumíveis nos trabalhos em curso e/ou produtos processados de baixo impacto ambiental.
Energia	Introdução de fontes de energia alternativas para poupança de energia.
Proteção	Valorização e proteção do ambiente natural.
Redução	Planeamento dos investimentos na redução do impacto ambiental que geram.
Emissões	Reciclagem de materiais e redução das emissões de gases, resíduos.
Produtos	Utilização, compra ou produção de produtos ecológicos.
Embalagens	Uso de vasilhame e embalagens recicláveis.

Até aqui, apresentamos a definição dos elementos que configuram a entrevista semi-estructuradas que foi utilizada nas reuniões com os diretores das incubadoras de empresas.

IV. RESULTADOS

Para a análise recorreu-se à aplicação informática dos últimos avanços tecnológicos ao serviço dos estudos qualitativos para comprovar a relaçao entre o capital intelectual da incubadora e a sustentabilidade da incubada. O software utilizado foi o Atlas.ti. Esta ferramenta facilita a análise de dados com origem em discussões feitas em grupos, transcrições de entrevistas com base num guião de tópicos, documentos institucionais, e diversos outros tipos de dados, inclusive os que estão em formato de figuras e vídeos de dados dinâmicos, faz o cruzamento dos dados sem qualquer restrição de tamanho ou extensão dos ficheiros, analisando-os, produzindo relatórios e sistemas de dados de fácil leitura e objetivos a partir dos critérios pré-estabelecidos pelo investigador.

Nesta ótica, permite ao investigador localizar, codificar e anotar os resultados dos dados primários, para medir e avaliar a sua importância e observar as relações que existem entre eles. Possui, ainda infinitos recursos, tais como, criar gráficos e analisar tendências em todas as áreas.

Assim, foi escolhida de forma aleatória uma entrevista e foi tratada com o software referido, mediante um sistema de codificação, tendo como base os instrumentos, previamente, criados nas tabelas.

Na Fig. 1 verifica-se a relação entre o capital Intelectual da incubadora de empresas e a sustentabilidade das suas empresas incubadas. Para a correta interpretação da figura, temos que ter em atenção, tanto as vezes que se repete o tópico como as relações dos códigos uns com os outros, ou seja, o primeiro número que aparece entre parenteses representa a densidade e o segundo o número de relações entre os códigos.

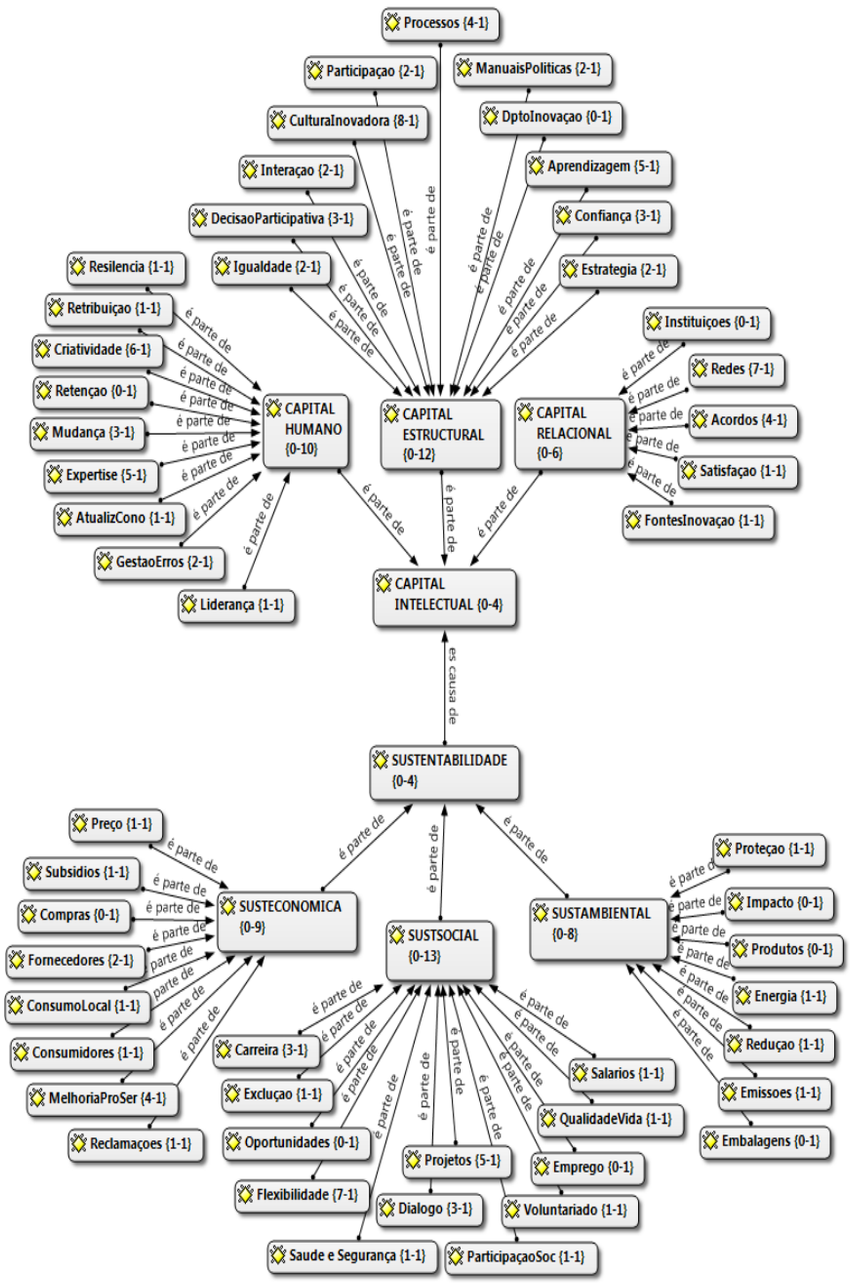
Ao fazer a leitura da figura, da rede, constata-se que, na entrevista analisada, estão incluídos todos os tópicos previamente considerados, desde o enfoque teórico, em cada um dos constructos.

No constructo capital intelectual destacam-se os tópicos mudança, expertise, aprendizagem, confiança, processos, redes, cultura inovadora e criatividade. A rede evidencia que a cultura inovadora e a criatividade fazem parte do "ADN" das incubadoras de empresas.

tópicos evidenciados na figura o diálogo, os projetos, a flexibilidade e a carreira.

Em relação ao constructo sustentabilidade, para as empresas incubadas são nucleares os projetos e o diálogo entre incubadora-incubada-stakeholders, análise corroborada pelos

FIGURA 1 - Relações Incubadora-Incubada



V. CONCLUSÃO

Pretendeu-se conhecer a perceção dos diretores das incubadoras de empresas em relação ao seu capital intelectual e ao impacto na sustentabilidade das suas empresas incubadas.

Assim, trabalhou-se com a metodologia qualitativa, a partir da definição de entrevistas semi-estructuradas dirigidas aos diretores de uma amostra de incubadoras em Portugal e representativos desse contexto de análises.

Contatou-se como o capital intelectual das empresas, nos seus três elementos, capital humano, estrutural e relacional, pode ser considerado um poderoso intangível, capaz de posicionar positivamente as empresas no mercado competitivo garantindo o seu sucesso. Também, a sustentabilidade dos negócios, entendida na sua triple vertente económica, social e ambiental, constitui uma estratégia básica de gestão.

No estudo qualitativo a principal conclusão é a constatação de uma causa-efeito entre os níveis de capital intelectual das incubadoras de empresas e a sustentabilidade das empresas incubadas. Embora se tenha feito a análise aleatória de uma entrevista no programa Atlas.ti, todas as entrevistas foram analisadas em profundidade.

Com as entrevistas em profundidade pode-se verificar que, quanto melhor é o capital humano da incubadora, quanto mais participativa é a sua gestão, melhor é a sua relação com as incubadas e maiores são as possibilidades destas para o seu crescimento. Demonstra-se, assim, como os resultados empíricos deste estudo, corroboram com os pressupostos teóricos deste tópico de estudo.

REFERENCES

[1] Stibbe, A. "*The Handbook of Sustainability Literacy Skills for a Changing World*." Foxhole: Green Books Ltd. 2009.

[2] Organización de las Naciones Unidas. "Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo." 1987, Nueva York: ONU.

[3] Etzkowitz, H. "Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era." *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, Vol.1 (1), 2002, pp. 7-31.

[4] Kristandl G. e Bontis N. "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm." *Management Decision*, Vol.45 (9), 2007, pp. 1510–1524.

[5] Hazline, H. e Zubaidah, Z.A. "Board structure and corporate performance in Malaysia." *International Journal of Economic and Finance*, Vol.1 (1), 2009, pp. 150-164.

[6] Sharabati, A.A.., Naji-Jawad, S. e Bontis, N. "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan." *Management decision*, Vol.48 (1), 2010, pp.105-131.

[7] Hormiga, E., Batista-Canino, R.M. e Sanchez-Medina, A. "The role of intellectual capital in the success of new ventures." *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.7 (1), 2011, pp.71-92.

[8] Sydler, R., Haefliger, S. e Pruksa, R. "Measuring Intellectual capital with financial figures: can we predict firm profitability?" *European Management Journal*, Vol.32 (2), 2014, pp.244-259.

[9] Edvinsson, L. e Malone, M.S. "Intellectual Capital: realizing your company´s true value by finding its hidden brainpower." (1. ed.) 1997, Harper Business: New York.

[10] Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. e Edvinsson, L. "*Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*." 1997, McMillan Business, London.

[11] Edmonson, A. "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative Science Quarterly*, Vol.44 (2), 1999, pp.350-383.

[12] Kaplan, R. S. e Norton, D. "*Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard*)", Gestión 2000, Espanha, 2ª edição 1999.

[13] Bontis, N. e Fitz-Enz, J. "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents." *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3 (3), 2002, pp.223–247.

[14] Muhammad, N. e Ismail, M. "Intellectual capital efficiency and firm´s performance: study on Malaysian Financial sectors." *International Journal of Economics and Finance*, Vol.1 (2), 2014, pp.206-212.

[15] Guthrie, J., Ricceri, F. e Dumay, J. "Reflections and projections: a decade of intellectual capital research." *The British Accounting Review*, Vol.44 (2), 2012, pp.68-82.

[16] Baron, A. e Armstrong, M. "*Gestão do Capital Humano: Gerar valor acrescentado através das pessoas."* Instituto Piaget, Divisão Editorial. 2007, Lisboa, Portugal.

[17] Bratianu, C., Jianu, I. e Vasilache, S. "Integrators for organizational intelectual capital." *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol.8 (1), 2011, pp.190-201.

[18] Welbourne, T.M., Pardo-del-Val, M. "Relational capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration." *Group Decis Negot*, Vol.18 (5), 2009, pp.483–497.

[19] Kaplan, R.S. e Norton, D.P. "Measuring the strategic readiness of intangible assets." Harvard Business Review, 82(1),2004, pp.52-63.

[20] Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G. e Arandia, O. "Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica." *Administración y Organizaciones*, Vol.23 (12), 2009, pp.113-129.

[21] Portales, L. e García de la Torre, C. "*La penta-dimensionalidad de la sustentabilidad: Un modelo para la PYME en México*." Primer Congreso Internacional en México sobre la MIPYME "El impacto de la investigación académica en el desarrollo de la MIPYME" 2009, (pp.1-16). Pachuca.

Sustentabilidade Social e Empreendedorismo

Em um arranjo produtivo local do Agronegócio no Rio Grande do Sul, Brasil

Vera Maria de Souza Mazza
Mestre em Administração de Empresas
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós Graduação em Administração. S.M., Brasil
vera-mazza@hotmail.com

Tatiana Cargnelutti da Silva.
Estudante do Programa de Pós Graduação em Administração.
Santa Maria, Brasil
taticargnelutti@gmail.com

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Professor Doutor
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós Graduação em Administração. S.M., Brasil
luciagm@ufsm

Calusa Grendene
Estudante do Programa de Pós Graduação em Administração.
Santa Maria, Brasil

M. Carolina Martins-Rodrigues
Doutoranda da Universidade de Extremadura
Badajoz, Espanha
rodriguescarolina@live.com.pt

Marcia Helena dos Santos Bento
Professor mestre – Colégio Politécnico – UFSM.
marciabento@politecnico.ufsm.br

Abstract - **This research aimed to establish a parallel between social sustainability and social entrepreneurship in an Agribusiness Local Productive Arrangement located in the State of Rio Grande do Sul, Brazil. 26 respondents involved in the APL were interviewed, the sample was selected through the snowball methodology, therefore started from an indication criterion, allowed by this methodology where one subject indicates the other and so on. It was noticed that there is a parallel between sustainability in its social dimension and social entrepreneurship in the LPA of Santana do Livramento because this is an innovative initiative in the region, which does not directly focus on profit but on social and regional transformation, training the APL agents.**

Keywords: Local Productive Arrangement, Social Entrepreneurship, Social Sustainability

Resumo – **Este estudo teve como objetivo tecer um paralelo entre sustentabilidade social e empreendedorismo social em um APL do agronegócio no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Foram entrevistados 26 respondentes envolvidos com o APL os quais foram selecionados por meio da metodologia *snow ball* (bola de neve) ou seja, partiu de um critério de indicação, permitido por esta metodologia onde um sujeito indica o outro e assim sucessivamente. Percebe-se que há um paralelo entre sustentabilidade na sua dimensão social e o empreendedorismo social no APL do Leite de Santana do Livramento por ser este uma iniciativa inovadora na região, que não objetiva diretamente o lucro e sim a transformação social e regional capacitando os agentes pertencentes ao APL.**

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Empreendedorismo Social, Sustentabilidade Social

INTRODUÇÃO

O Brasil é conhecido pelas suas dimensões continentais apresentando terras férteis e alta e altamente agricultáveis além de diversidades climáticas dentre outros recursos naturais [1].

A cidade de Santana do Livramento localizada na fronteira oeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, fronteira com o Uruguai vem alterando suas características produtivas pois primeiramente era explorada a criação de gado de corte em grande escala, ovinos, a produção de arroz e de soja em grandes extensões de terras, comércio, indústria e serviços e, recentemente, a produção frutífera [2]. Atualmente, é destaque na região o número de assentamentos de reforma agrária, caracterizados por lotes menores de terras e, devido a isso, a atividade leiteira tem sido indicada como alternativa de renda para pequenas propriedades.

Na busca de agregar valor à produção leiteira e aumentar a renda dos produtores algumas instituições se uniram em torno da cadeia produtiva do leite como a Prefeitura Municipal de Santana do Livramento, o Banco do Brasil, em parceria com a Emater/RS-Ascar (Empresa de Assistência Técnica) e a Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a Cooperativa dos Assentados de Santana Livramento (Coperforte), a Universidade Federal do Pampa (Unipampa), |a Universidade do Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Cooperativa de Pequenos Produtores de Leite de Santana do Livramento (COOPLESA), dentre outras instituições.

Fruto do protagonismo destes sujeitos surge a possibilidade de formação de um Arranjo Produtivo Local (APL) da cadeia leiteira na região. A lógica de aliar esforços de cooperação e também competição em uma determinada região e em torno de um segmento, neste caso o leite, faz parte da lógica de um APL que são configurações sociais e econômicas que visam o interesse coletivo que pode pressupor a busca de uma sustentabilidade social.

A iniciativa na busca pelo desenvolvimento regional pode supor que o empreendedorismo, em sua vertente social, está presente na formação do Arranjo Produtivo Local do Leite de Santana do Livramento pois, segundo [3], o foco do empreendedorismo social é a busca de soluções para os problemas sociais e para as necessidades da comunidade, sendo a medida de desempenho o impacto e a transformação social.

O objetivo deste estudo é verificar o empreendedorismo e a sustentabilidade social em um Arranjo Produtivo Local. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória no APL do Leite de Santana do Livramento, RS, Brasil.

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Os Arranjos Produtivos Locais têm origem nos estudos do economista [4] que percebeu vantagens na aglomeração geográficas de pequenas empresas na Inglaterra em relação a empresas não pertencentes a essa aglomeração. Essas vantagens contituiam em mão-de-obra especializada, interligação entre produtores, fornecedores e usuários, desenvolvimento de serviços de infraestrutura, aprendizado, assim como maior capacidade de inovação (devido ao conhecimento gerado de forma coletiva), dentre outras ([5][6]).

Os Arranjos Produtivos Locais apresentam uma lógica socioeconômica comum que utiliza da relação cooperação-competição, cultura local, a confiança entre os agentes do aglomerado, as entidades de apoio para prestação de serviços, fatores de produção (terra, mão de obra, capital e tecnologia), capital social e as habilidades de governança da sociedade para desenvolver suas atividades [6].

No contexto brasileiro [7], p.2, definem Arranjos Produtivos Locais acrescentando a inovação e denomina APLs como Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPIL). Estes, por sua vez,

> são aqueles Arranjos Produtivos em que a interdependência e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com capacidade de gerar incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, consideramos que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação e aprendizado interativo entre os agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos e particularmente aqueles tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais como informais.

Percebe-se, que nesse conceito a inovação é apresentada como fator importante, assim como a visão sistêmica dos ASPILs. Assim, a interação sistêmica é norteada para o desenvolvimento de práticas que visem o aprendizado contínuo. Pode-se considerar que o surgimento de um APL possa ser fruto do empreendedorismo e de inovação em uma região onde iniciativas como essa ainda não haviam ocorrido.

EMPREENDEDORISMO:

O empreendedorismo é a área do conhecimento que se dedica a entender os procedimentos de construção de novos negócios, salientando a ideia obtida e capacidade de agregar valor ao que já existe [8].

[9] destaca que a partir dos anos 1990 o empreendedorismo no mundo teve um crescimento e nos anos 2000 ele teve um grande aumento, no qual pode-se observar a criação de diversas instituições para contribuir com a propagação do empreendedorismo, como por exemplo, as incubadoras de empresas, parques tecnológicos, programas e incentivos do governo para o desenvolvimento regional, no caso deste estudo a política para APLs que surgiu após a tentativa de organização da cadeia leiteira na região de Santana do Livramento.

O empreendedorismo tem um grande papel no surgimento e o crescimento de novos empreendimentos e como consequência desses negócios, decorre o desenvolvimento e crescimento de países e regiões [10].

O período em que estamos é considerado a era do empreendedorismo, uma vez que os empreendedores é que estão extinguindo barreiras comerciais e culturais, diminuindo distâncias, globalizando e modificando as concepções econômicas, propiciando novas relações de trabalho e novos empregos, rompendo paradigmas e produzindo riqueza para a sociedade [9].

O cenário recente é favorável para o nascimento de um número crescente de empreendedores. Desta forma, em vários lugares do mundo, inclusive no Brasil, ocorre uma capacitação desses candidatos a abrir novos empreendimentos, tendo em vista o aumento da preocupação das escolas e universidades a respeito do tema, através da formação de cursos específicos de empreendedorismo, como caminho para os profissionais que se formam, tanto em universidade quanto nas escolas [9].

Existem diversos modelos de empreendedorismo, como por exemplo o empreendedorismo sustentável, o intraempreendedorismo e o empreendedorismo social, o qual veremos a seguir.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Quando se fala em empreendedorismo social, remete-se à várias características, como produção de bens e serviços para a comunidade local e global, tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e para as necessidades da comunidade, a medida de desempenho é o impacto e a transformação social e visa retirar pessoas de situação de risco

social e proporcioná-las a gerar capita social, inclusão e autonomia social [3].

O conceito de empreendedor social, diferentemente de um empreendedor clássico, geralmente não leva a "destruição" do mercado, mas desempenha um papel de complementar ou substituir o Estado na produção de serviços públicos. Esta particularidade é muito relevante e pouco salientada, visto que se diferencia bastante no seu impacto econômico [11].

[12] salientam que:

> é consensual que o conceito de empreendedorismo social nasce em contexto americano e que não obstante as divergências entre as escolas que se debruçam sobre o fenômeno, fruto dos contextos sociais, políticos e econômicos diferenciados, todas contribuíram quer para o crescimento do interesse pelo tema quer para a consensualização da necessidade de encontrar formas inovadoras no uso de métodos de negócio adequados à resolução de problemas sociais.

É importante ressaltar que existem empreendedores que "que existem pessoas, empreendedores, que querem ajudar a sociedade sem terem lucro e que são focados na sociedade e não no mercado capitalista. O lucro deles é a felicidade dos outros e o valor do trabalho deles é o serviço para a sociedade" [11], p.93. O autor complementa que quando se utiliza do empreendedorismo para desenvolver o ser humano chama-se de capital social.

Dessa forma, o empreendedorismo social é capaz de ser entendido como um método de inovação em tecnologia e gestão social, que estimula à auto-organização com o intuito de combater a miséria e a exclusão social. Isso ocorre por meio da promoção da solidariedade, procurando propiciar a emancipação social, o progresso humano e sustentável.

SUSTENTABILIDADE SOCIAL

A sustentabilidade é um assunto explorado em várias áreas do conhecimento o que pode levar a uma certa confusão relativa ao termo. A partir da primeira conferência mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento humano, em 1987, a sustentabilidade social passou a ser evidenciada. Esta conferência culminou na elaboração de um relatório "Nosso Futuro Comum" no qual atribui-se ao modelo de desenvolvimento da época o aumento das desigualdades sociais entre os países, de modo que o social passou a integrar a questão ambiental. Segundo o relatório de [13].

> A pobreza é uma das principais causas e um dos principais efeitos dos problemas ambientais do mundo. Portanto, é inútil tentar abordar esses problemas sem uma perspectiva mais ampla, que englobe os fatores subjacentes à pobreza mundial e à desigualdade internacional [13], p.4.

Houve um movimento, a partir dessa conceituação, que envolveu diversos segmentos da sociedade em busca da operacionalização do conceito para que desse suporte à aplicação prática por parte de organizações, governos e demais agentes sociais.

No âmbito empresarial, na busca de formas sistemáticas para operacionalizar o conceito de sustentabilidade, [14] apresentou um modelo por ele denominado Triple Botton Line – TBL, conhecido como Tripé da Sustentabilidade. O autor operacionalizou o conceito com base em três pilares: econômico, social e ambiental, acrescentando que eles deveriam ser integrados. O pilar social refere-se ao capital humano de um empreendimento, comunidade, sociedade como um todo, enfatizando a necessidade de salários justos e de estar adequado à legislação trabalhista, promovendo o bem estar dos funcionários. O pilar natural refere-se ao meio ambiente de forma que uma sociedade deva pensar em formas de amenizar os impactos negativos ao meio ambiente e compensar o que não é possível amenizar. A dimensão econômica refere-se aos temas ligados à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, levando em conta os outros aspectos que envolvem o setor em que a empresa atua.

Embora reconhecendo a importância do pilar econômico da sustentabilidade, [15] desloca a ênfase do desenvolvimento das questões materiais e indicadores econômicos, e refere-se a ele como o processo de ampliação da capacidade de os indivíduos terem opções, fazerem escolhas. O autor enfatiza a ampliação do horizonte social e cultural da vida das pessoas. Para o autor, o desenvolvimento deve considerar, para além da capacidade produtiva, a importância da melhoria da qualidade de vida em comum, da confiança entre as pessoas e no futuro da sociedade.

[16] identificou uma série de elementos constituintes da sustentabilidade social como o alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição justa de renda e o acesso a bens, serviços e emprego. Destaca, assim, a importância da "sustentabilidade cultural", ou seja a necessidade de um equilíbrio entre a mudança imposta externamente com a continuidade e o desenvolvimento internos, ou seja, o equilíbrio entre o respeito à tradição e a inovação. Esse mesmo autor salientou a "sustentabilidade política" (nacional e internacional), referindo-se à democracia, aos direitos humanos e ao controle institucional eficaz.

[17] ao discutir o planejamento urbano, procurou expor maneiras em que vários elementos da sustentabilidade social podem se alinhar, acrescentando a questão do conflito.

[18][19] identificou três tipos de sustentabilidades sociais baseadas na conceituação de limite social, limites ecológicos e igualdade. O autor descreveu os limites sociais ou as pré-condições sociais para uma boa gestão bio-física ambiental e as preocupações com a equidade.

Ao elaborar uma revisão de literatura sobre sustentabilidade social, [20] traçaram uma evolução do que se entende como dimensão social da sustentabilidade e suas implicações, destacando formas com que essa se conecta com problemas e desafios ambientais e econômicos mais amplos. Os autores, com base nos estudos de Sachs [21]; [18]; [19] e [17] compuseram seu próprio esquema tríplice de sustentabilidade social, entendo a sustentabilidade social como "desenvolvimento", "ponte" e "manutenção".

A “sustentabilidade desenvolvimento” discute as necessidades básicas, a criação de capital social, a justiça, a igualdade, entre outras coisas; a “sustentabilidade ponte”, entende-se pelas mudanças no comportamento, do jeito de atingir objetivos biofísicos ambientais; e a “sustentabilidade manutenção”, remete à preservação de características socioculturais em face de mudança, e das formas que as pessoas se envolvem ativamente a essas mudanças [20].

MÉTODO

Este estudo foi realizado no APL do Leite está localizado no município de Santana do Livramento de modo que esta foi uma das fronteiras estabelecidas para se realizar o levantamento de dados e das informações sobre o meio ambiente, sobre o contexto histórico cultural e sobre a situação socioeconômica do entorno do APL, o que contribuiu para a compreensão do ambiente onde se insere essa configuração social.

A primeira etapa consistiu em uma pesquisa documental onde dados secundários foram obtidos por meio de documentos disponibilizados pelo APL (registros, regulamentos, regimentos, legislação, dentre outros), consultas a websites, relatórios publicados, entre outras informações que possuíam relevância para o estudo.

Na segunda etapa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que, de acordo com [22] é um tipo de entrevista que possibilita ao entrevistador fazer perguntas que não estavam originalmente incluídas, tornando o instrumento flexível à inclusão de novas indagações. Foi realizada, posteriormente, a transcrição das entrevistas a fim de analisá-las de acordo com os objetivos desta pesquisa.

Foram entrevistadas 26 pessoas utilizando a técnica snow ball (bola de neve). Desta forma a busca pelos sujeitos entrevistados partiu de um critério de indicação, permitido por esta metodologia. Esta técnica é utilizada em pesquisas qualitativas e também é conhecida como “cadeia de amostragem”, uma vez que o recrutamento de investigados se dá por meio de indicações onde os primeiros entrevistados indicam outros interlocutores e estes indicam outros de forma sucessiva. Trata-se de pessoas que compartilham ou que conhecem outras pessoas que possuem características interessantes para a pesquisa [23].

Para o tratamento e a análise de dados fez-se uso da análise de conteúdo com base nas entrevistas e procurou-se identificar paralelos entre o empreendedorismo e a sustentabilidade social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo tecer um paralelo entre sustentabilidade social e empreendedorismo social em um APL do agronegócio no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Estão diretamente ligados a produção leiteira no APL cerca de 3000 pessoas o que demonstra a importância social e econômica deste Arranjo. Geograficamente situado na fronteira com o Uruguai, o APL do Leite de Santana do Livramento, até o momento da realização dessa pesquisa, não apresenta intercâmbio com o País bem como com outros APLs brasileiros.

É importante mencionar que na região de Santana do Livramento encontra-se o maior número de assentamentos de reforma agrária do Estado do Rio Grande do Sul o que vem alterando a matriz produtiva da região onde a produção leiteira se inseriu como importante elemento de reprodução social.

Considerando o empreendedorismo social no APL do Leite de Santana do Livramento verifica-se que as políticas públicas não são um fator de sustentação do APL e sim o protagonismo dos sujeitos como no caso das universidades envolvidas que não visam o lucro e sim o desenvolvimento humano e, desta forma, o desenvolvimento regional.

No que se refere a sustentabilidade social, o APL apresenta conflito de interesses além do problema econômico. A inconstância dos preços do leite, o alto custo de produção neste caso destacando-se a precariedade das estradas, são outros fatores que desmotivam os membros do APL além do País apresentar um contexto político e econômico que estabelece restrições, como por exemplo, o atraso no repasse de recursos e também de pagamento para os produtores.

Embora o esforço dos agentes locais os produtores pertencentes ao APL são extremamente dependente de apenas uma grande empresa. A ênfase da sustentabilidade em sua dimensão social deve-se ao fato de que a capacitação, ou seja, o desenvolvimento de capacidades humanas leve a um desenvolvimento sustentável, ou seja, por meio do social o econômico seja otimizado e que os recursos naturais sejam preservados e, se possível, recuperados.

Pode-se perceber nesta pesquisa que a sustentabilidade social e o empreendedorismo social estão presentes no APL sendo que o objetivo coletivo e a iniciativa inovadora na organização do APL visam o desenvolvimento social e regional. A transformação social é uma evidência empírica da pesquisa, uma vez que diferentes espaços, momentos e pessoas denotam os resultados sociais, culturais, educacionais e econômicos.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações do estudo destacam-se a dificuldade de acesso aos produtores devido ao estado precário das estradas além do tempo necessário para maior compreensão da dinâmica do APL. Os estudos futuros emergentes desta pesquisa poderão incluir temáticas como as políticas públicas, inovações sociais, governança em APLs, dentre outros. Além disso, a pesquisa pode ser realizada em outro recorte temporal a fim de tecer comparações com a atual realidade do APL.

References

[1] MAPA, 2014 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Relatório de Gestão Exercício. 2012. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/acs/2012/SFA-RS.pdf. Acesso em: 05 de abr. 2015

[2] IBGE2010 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2010. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/resultados_do_censo2010.php>. Acesso em: 7 mai. 2015.

[3] Candido, C. R.; Patrício, P. (org.). “Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar.” Rio de Janeiro: LTC, 2016.

[4] Marshall, A. “Principles of economics.” Liberty Fund, Inc, [1890] 2010.

[5] Vasconcelos, F. C.; Goldszmidt, R. G. B.; Ferreira, F. C. M. “Arranjos Produtivos.” São Paulo: GV Executivo, vol. 4, n. 3, ago-out 2005.

[6] Costa, E. J. M. “Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional.” Brasília: Ministério da Integração Nacional/Governo do Estado do Pará, 2010.

[7] Lastres, H. M. M.; Cassiolato, J.E. “Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.” 2003. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/redesist/Glossario/Glossario%20Sebrae.pdf. Acesso em: 08 de mar. 2016.

[8] Biagio, L. A. “Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida.” São Paulo: Manole, 2012.

[9] Dornelas, J. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

[10] Hisrich, R. D.; Peters, P.; Shepherd, D. A. Empreendedorismo. Porto Alegre: AMGH, 2014.

[11] Aveni, A. “Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias.” São Paulo: Atlas, 2014.

[12] Parente et al. (2011) Parente, C. et al. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. XIV Encontro nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização. Lisboa, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Costa32/publication/277158961_Empreendedorismo_social_contributos_teoricos_para_a_sua_definicao/links/55cca4e908ae5b71d57aa529/Empreendedorismo-social-contributos-teoricos-para-a-sua-definicao.pdf. Acesso em: 07 abr. 2017.

[13] Brundtland, G. H. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

[14] Elkington, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21 st century business. Oxford: New Society Publishers, 1998.

[15] Sen, A. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo. Companhia das letras, 2010.

[16] Sachs, I. Socialsustainability and while development: exploring the dimensions of sustainable development. 1999.

[17] Godschalk, D. R. Land use planning challenges: coping with conflicts in visions of sustainable development and livable communities. Journal of the American Planning Association, vol. 70, n. 1, pp. 5-13, 2004.

[18] Chiu, R. Social equity in housing in the Hong Kong special administrative region: a social sustainability perspective. Sustainable Development, vol. 10, n. 3, pp. 155–162, 2002

[19] Chiu, R. Social sustainability and sustainable housing. In: FORREST, R.; LEE, J. Housing and social change: east, west perspectives. Routledge, London, New York, pp. 221–239, 2003.

[20] Vallance, S.; Perkins, H.C.; Dixon, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts. Geoforum, vol. 42, pp. 342-248, 2011.

[21] Chiu, R. “Environmental sustainability of Hong Kong’s housing system and the housing process model”, in International Planning Studies, Vol. 5, No. 1, pp. 45-64, 2000.

[22] Hair, J. F. *et al*. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[23] Biernacki, P. E.; Waldorf, D. Snowball sampling problems and techniques of chain referral sampling. Sociological Methods and Research, California, vol. 10, pp. 141-163, 1981

Co-design Workshops: Methods and tools for Social Entrepreneurship with Local Communities

João Sampaio
Departamento de Comunicação e Arte
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
joao.sampaio@ua.pt

Teresa Franqueira
Departamento de Comunicação e Arte
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
Teresa.franqueira@ua.pt

Marta Fereira Dias
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
mfdias@ua.pt

Marlene Amorim
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
mamorim@ua.pt

Liliana Ávila
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
liliana.avila@ua.pt

Abstract— **This article describes a set of workshops design-driven methodology that has explored the social entrepreneurship and social innovation dimensions to empower local communities. A multidisciplinary team (Design, Social Sciences and Governance, Management and Economics, among others) from University of …… organized the workshops ……, that were requested by 11 municipalities of the ……. Region to promote services based in sustainable lifestyles, active citizenship, social inclusion, cultural diversity and new economic models. The workshops intended to develop services based on social entrepreneurship based on a local context and with local communities. In this project, it was applied a conceptual framework structure in seven phases before, during and after the workshops: Characterization (1), awareness (2), Identification of context (3), Idea Generation (4), Scenarios building (5), Consolidation (6) and Incubation and prototyping (7). In the 1st and 2nd phases, before the workshop, were applied ethnographic approaches, that allowed the team to frame, analyze and characterize the context of action, by identifying potential local actors and regions assets, as well a more particular understanding about the communication channels to disseminate the initiative and promoting effective involvement of local people. During the workshops, we included the subsequent four phases dedicated to context identification by introducing the several concepts of entrepreneurship and social innovation, examples and current opportunities and then we started several design exercises on which participants went through identifying the context of action, generating ideas and building scenarios in the framework of a service concept for their communities, until the consolidation of final proposition. During this process, we instigate the participant and gave then tools to explore visual thinking and communication and incorporate a session with a Management and Economic team, in order to build a sustainable financial scenario. The workshops were organized in 4 themes according to the opportunities previously mapped in the region: Health & Care; Agriculture & Food; Tourism & Sustainable Development; Cultural Heritage Preservation. After the workshops that has resulted in 2 or 3 service ideas each we instigated the participants to embrace a phase of incubation and prototyping the service helped by mentoring sessions.**

Keywords- co-design; tools; methods; design for social innovation; Service Design; Social Entrepreneurship; Local Communities

Identify applicable sponsor/s here. If no sponsors, delete this text box. (sponsors)

I. ENQUADRAMENTO

A abordagem processual descrita neste artigo foi integrada e aplicada em oficinas desenvolvidas num projecto para a promoção do empreendedorismo e inovação social desenvolvida pela … (…), juntamente com a Incubadora de Empresas … (…). Para este projecto foram definidas linhas de acção específicas baseadas na realidade particular do território com intenção de:

a) Identificar oportunidades para o desenvolvimento de projectos de empreendedorismo e inovação social para responder às necessidades e desafios da região, através da mobilização colaborativa de recursos, competências, cidadãos e organizações locais;

b) Capacitar cidadãos e organizações para o empreendedorismo e inovação social, desenvolver capacidade de resposta às necessidades e desafios sociais, através de oficinas de inovação social. Para a criação ideias de valorização dos cidadãos, recursos e património da região;

c) Promover a valorização e sustentabilidade das iniciativas de empreendedorismo e inovação social no terreno;

d) Divulgar conhecimento e boas práticas de empreendedorismo e inovação social.

Estas acções foram sendo executadas e implementadas por uma equipa multidisciplinar Universidade de … (Design, Ciências Sociais e Governança, Gestão e Economia), e foram voluntariamente requisitadas por 11 municípios da Região de …, a fim de promover serviços baseados em estilos de vida sustentáveis, cidadania activa, inclusão social, diversidade cultural e novos modelos económicos. As oficinas destinaram- se a desenvolver serviços baseados em empreendedorismo social entre as comunidades locais e Alumni da Universidade de …. A articulação de todas as pessoas envolvidas foi um dos principais desafios, devido à diversidade de papéis, cronogramas e metodologias de trabalho diferenciadas.
Especificamente nas oficinas, a definição de uma linguagem comum a pessoas com diversos tipos de formação e grau de formação foi uma tarefa desafiadora.

II. TAXONOMIAS E MODELOS PROCESSUAIS

A implementação de processos de design a novos contextos de acção e o envolvimento de novos actores, requer ponderação na escolha e definição da abordagem processual. A relevância do modelo processual aumenta quando actuamos em cenários complexos e quando temos de apoiar a transição de abordagens mais tradicionais para abordagens contemporâneas [1], assim como, na articulação de diversas linguagens características de equipas multidisciplinares [2]. Com o intuito de potenciar resultados positivos e efectivos, decorrentes do trabalho elaborado, desenvolveu-se uma análise taxonómica de modelos [3][2] e de abordagens processuais de design [4][5][6]. Esta análise permitiu-nos aferir a importância de duas questões primordiais. A primeira, de que o poder da visualização do conhecimento na resolução de problemas é considerado notável como meio de comunicação e suporte para gerar, analisar e sintetizar informação, assim como facilitar o diálogo entre actores e revelar dados, relações e campos de exploração e construção de soluções [7]. Ou seja, a visualização do conhecimento surge como apoio à definição de um contexto real (entender) e potenciadora de uma abordagem para o abstrato (desconstruir). Uma abordagem análoga ao processo de caracterização do *o quê* (*what is*) e consequente descontrução abstrata (explorativa e construtiva) de cenários *do que poderia ser* (*what could be*) [7]. A segunda questão, recai sobre o fosso da passagem da análise à síntese. Na qual é referida a necessidade de identificar formas de atuar como ponte de ligação do problema à solução, através da análise de diversos modelos de ação. Neste parâmetro identificou-se a importância da materialização (modelling) como forma de atuar nos dois eixos (real/abstrato e conhecer/fazer) [8]. O processo de materialização caracteriza-se como potenciador de fluidez projectual, acelerador da convergência e entendimento dos diversos elementos de equipa, assim como reduz a possibilidade de formas divergentes de interpretação [8].

A tarefa de análise anteriormente referida permitiu um planeamento de inclusão consciente de diversos momentos de análise e síntese, que atuam sobre os dois eixos (real/abstrato e conhecer/fazer), a importância da materialização (*modelling*). Por sua vez, como forma complementar deste enquadramento conceptual e os princípios de Ferdinand Saussure [9] — o signo, o significado e o significante — apresentam-se como relevantes. Os dois primeiros, são bases potencialmente interpretadas de forma estável, de acordo com os códigos e contextos sociais específicos e o último assume uma dimensão pessoal, uma interpretação única e relativa às experiências individuais da pessoa. Esta reflecte o lado material e sensorial, representado ou idealizado visualmente, que é entendido como possível ponto de divergência entre pessoas através da sua caracterização particular. Deste modo, assumimos a relevância dos recursos ou ferramentas utilizadas, como suportes que promovem a clarificação, o diálogo inter e intra grupos e a representação eminentemente visual. Por último, recorremos a a uma abordagem centrada no *positive core* [10], como ponto de partida inicial, com o objectivo de potenciar a identificação de oportunidades ao invés da identificação de problemas.

Estrategicamente optou-se por introduzir os recursos e ferramentas processuais de forma gradativa, tendo noção da possível dificuldade na adopção de formas de comunicação e representação gráfica por parte dos participantes. Esta estratégica gradativa considera-se útil na facilitação da comunicação entre pessoas que procura: estimular o entendimento inter e intra grupos, através do desenvolvimento de uma linguagem comum; e facilitar a introdução e utilização dos recursos visuais, inicialmente baseado em grafia que gradualmente vai sendo contaminado pela vertente gráfica;

Figure 1. Conceito do modelo processual

Identify applicable sponsor/s here. If no sponsors, delete this text box. (sponsors)

A. *Modelo Processual*

O modelo processual (fig.1) decorrente do estudo elaborado, foi aplicado no processo tendo como foco três momentos: antes, durante e após a oficina. Por sua vez, estes

anteriormente explorado noutros projectos. Desta forma, propomos um modelo conceptual de acção definido em 6 momentos de basilares:

a) Caracterização e consciencialização: Caraterização do projeto, análise preliminar de contexto de acção, identificação de potenciais actores e canais de comunicação relevantes. Comunicação e divulgação do projeto por forma a promover o envolvimento efectivo de pessoas através de promoção de modelos e cidadania activa com base na divulgação e participação das pessoas em eventos a realizar.

b) Identificação de contexto: Clarificação, identificação e caracterização de conceitos e contexto de acção. Este momento pode ser apoiado com informação específica e transmitida pela liderança, assim como pelos participantes na sessão com o objetivo de iniciar o processo de trabalho, partilha, enquadramento e geração de uma base de entendimento entre os vários elementos. Através da produção de suportes visíveis (com recurso a escrita e ou grafismo), caracterizadores do contexto macro e micro, passíveis de serem interpretados e utilizados como informação e dados a trabalhar.

c) Geração de Ideias: Produção de ideias ou possíveis orientações por forma a actuar positivamente sobre o contexto anteriormente caracterizado. Tem como objetivo principal a geração, análise, desenvolvimento preliminar e selecção das ideias a trabalhar, através da produção de suportes visuais (com recurso a escrita e ou grafismo), momentos de partilha e avaliação intra e inter grupos/participantes.

d) Construção de Cenários: Desenvolvimento da ideia com o intuito de aprofundar e explorar a sua estrutura preliminar, com o objetivo de validação da ideia. Através da produção de narrativas visuais (com recurso a escrita, grafismo e elementos volumétricos), momentos de partilha e avaliação intra e inter grupos/participantes e de fontes externas ao grupo de trabalho e recursos de apoio à análise e desenvolvimento da ideia.

e) Consolidação: Definição da proposta com o intuito de clarificar e comunicar as suas valências, estrutura e funcionamento, através da produção de narrativas visuais (com recurso a escrita, grafismo e elementos volumétricos), momentos de partilha, avaliação e debate generalizado. Contudo, as tarefas e recursos utilizados foram sendo adaptados tendo e vista a análise e avalição das respostas e resultados.

f) Incubação e prototipagem: Definição de estratégias de apoio adicional na incubação e prototipagem do projecto desenvolvido com vista à sua implementação. Através de apoio em diversas áreas de conhecimento com a gestão e economia, tinham como objectivo aumentar o grau de conhecimento do contexto de acção, o envolvimento das pessoas na criação de projetos e a facilitação das oficinas. Os foram desenvolvidos de acordo com um modelo de sessão de trabalho [11]

entre outras, como forma de potenciar a implementação dos projectos.

III. OFICINAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Numa fase de aplicação prática do modelo conceptual de abordagem peocessual, foi implementado tendo em conta três momentos: antes, durante e após as oficinas

A. *Antes das oficinas*

Esta é uma fase de caracterização do contexto de acção e consciencialização da população, tem como objectivo responder à primeira linha de acção do projecto e é caracterizada maioritariamente por investigação de base etnográfica. Este trabalho foi iniciado com o apoio dos interlocutores dos 11 municípios (um por município). Estes guiaram a equipa de terreno (composta por três elementos de Design, Gestão e Ciências Sociais e Governança) e facilitou e permitiu o contato directo com actores locais. A equipa esteve presente no terreno aproximadamente quatro meses, efectuou 27 visitas aos municípios e foram envolvidas 74 pessoas no trabalho de campo. Em média a equipa realizava duas visitas, a primeira na sua maioria acompanhada pelo interlocutor da Câmara e segunda no seguimento do primeiro contacto e como forma de validação da oportunidade. A partir do trabalho de campo, foi identificada uma lista de recursos locais e patrimoniais, pessoas e dinâmicas particulares do património que poderiam ser valorizadas através de projectos de empreendedorismo e inovação social, que contribuíssem para a criação de valor social, económico, cultural e ambiental. Desta tarefa resultou um portfolio de 30 Oportunidades de Inovação Social na Região de … que estavam patentes no site de divulgação do evento (url). O site do projecto foi uma ferramenta estratégica para promover o envolvimento da população, visto estar aberto à participação das pessoas na identificação de oportunidades a integrar o portfolio *on-line*. Como resultado da investigação e caraccterização do território emergiram quarto temáticas de actuação: Saúde e Cuidado, Turismo & Preservação do Ambiente, Agricultura & Gastronomia e por ultimo Herança Cultural & Valorização do Património. Por outro lado, a identificação de canais de comunicação adequados resultante do trabalho de campo efectuado, permitiu a adequação da estratégia de comunicação do projecto. Esta utilizou os canais existentes e de maior impacto em cada município e esteve presente em rádios locais, espaços públicos (câmara, bibliotecas, paróquias, centros socias e espaços de convívio), na impresa local e regional e diversas plataformas *on-line* (site do projecto, sites e agendas municipais e facebook). Para estas iniciativas de divulgação foram desenvolvidos diversos suportes gráficos que facilitavam o contacto da população info-excluída e estimulavam a proximidade através da identificação dos recursos e pessoas locais utilizados nos suportes.

Como resultado das iniciativas de divulgação, obtivemos 62 inscrições para as oficinas. Estes foram efectuados através do site assim como pelo número de telemóvel disponibilizado nos suportes gráficos. Os participantes foram sendo distribuídos de acordo com os seus interesses e motivações demonstradas no acto e formulário de inscrição.

Identify applicable sponsor/s here. If no sponsors, delete this text box. (sponsors)

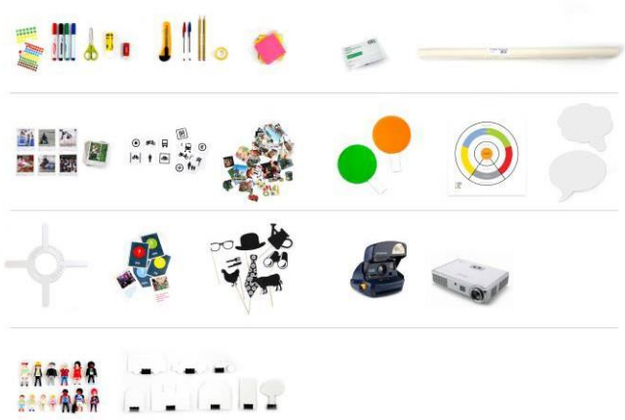


Figure 2. Exemplos de diversos recursos utilizados nos oficinas.

B. Durante as oficinas

Este momento tem como objectivo responder à segunda linha de acção definida no projecto. As oficinas foram conduzidas por uma equipa multidisciplinar Universidade de … com formação em Design, Gestão e Economia. A equipa tinha assumia um papel de facilitador do processo e actuava sobre forma a não influenciar ou condicionar a ideia em desenvolvimento. Cada oficina teve a duração de 12 horas, decorreu durante dois dias e com base numa metodologia de co-design. O primeiro dia foi dedicado à identificação e clarificação do contexto, organização de grupos de trabalho, geração de ideias e a construção de cenários preliminares da proposta em desenvolvimento. O segundo dia, foi dedicado à discussão e análise da viabilidade económica e financeira da ideia, *feedback* externo por parte de potenciais utilizadores do serviço, consolidação da proposta e cenário final incorporando as sugestões e conhecimento gerado. Para desempenhar estas tarefas foram desenvolvidos ferramentas e recursos de apoio ao processo criativo (fig. 2).

Foram organizados quarto oficinas uma por temática, e decorreram em quarto locais/munícipios diferentes para criar maior proximidade com a população.

No **primeiro momento** de identificação e clarificação de contexto, efectuou-se a recepção dos participantes, à qual se seguia uma breve apresentação dos objectivos do projecto, temática e exemplos como apoio ao esclarecimento dos conceitos afectos ao empreendedorismo e inovação social (30 minutos). Seguidamente, era efectuada uma actividade de *ice-breaking (fig. 3)* e construção de uma rede social analogical (20 minutos), onde as pessoas apresentavam-se de forma informal, referiam as motivações e expectativas da participação na oficina e posicinam a sua fotografia no território/mapa identificando o seu local de origem. Após a apresentação, os participantes criavam livremente grupos de trabalho, com a condição de seram compostos por pessoas com experiências diversas e não deviam incluir conhecidos/amigos.

Com os grupos de trabalho constituídos era dado o início ao trabalho onde era promovida a clarificação e entendimento do tema, assim como a identificação de possíveis oportunidades. Esta actividade era efectuada através do registo da informação em post-its. Os quais depois seriam alvo de análise através de uma tarefa de reorganização e interpretação temática.

Figure 3. Momento de ice-breaking, apresentação pessoal.

Este momento possibilitava que os elementos do grupo clarificassem conceitos, partilhassem conhecimento e experiências pessoais, descobrissem temáticas e interesses comuns, o que para além de informação e conhecimento, promovia a criação de empatia entre as pessoas. Estas tarefas de identificação e organização decorriam num tempo máximo de 45 minutos.

Figure 4. Brainstorming e balões de fala e pensamento.

O **segundo momento** de caracter exploratório, tem como base a geração de ideias. Numa fase inicial, foi efectuada uma actividade de *brainstorming* (30 minutos), que tinha como apoio a informação anteriormente trabalhada. Esta poderia ser utilizada para potenciar cruzamento de temáticas possivelmente antagónicas ou como suporte ao desbloqueio criativo. Nesta tarefa, era pedido que grupos para gerarem no mínimo três e no máximo cinco ideias de serviço consensuais entre os elementos. Para garantir uma participação equilibrada dos vários elementos do grupo foram desenvolvidos os balões de fala e pensamento (fig. 4). Estes recursos davam a possibilidade do mais calados expressarem a sua opinião, liderarem o debate e introduzir tópicos que quisessem discutir, e condicionando os mais interventivos ou dominadores a uma intervenção através da escrita dos seus pensamentos.

Após a geração de ideias e para um processo de tomada de decisão e selecção de ideias, era efectuado um *speed dating* de ideias (fig. 5). Esta abordagem consiste na selecção de um porta-voz do grupo que apresenta as várias ideias durante 8 minutos, enquanto os restantes elementos do grupo estão em contacto com o porta-voz de outro grupo. Os elementos externos ao grupo podem exercer um voto através da escolha da ideia considerada mais relevante. Durante a interacção das pessoas, o porta-voz poderia ser questionado sobre o funcionamento das ideias. O processo de voto era efectuado através de um autocolante sobre o *post-it* da ideia e no final a ideia mais votada seria aquela que iria ser desenvolvida. Este exercício permitia eliminar o conflito intra grupo e potenciar a partilha de conhecimento e sugestões inter grupos.

Figure 5. Speed dating de ideias.

Com a ideia selecionada davamos início à tarefa de estrtuturação da ideia (45 minutos). Com esta tarefa iniciava-se a introdução de referências imagéticas, as quais tinham sido previamente selecionadas pela equipa de liderança de acordo com a temática e características do contexto aferido através do trabalho de campo realizado. Paralelamente, era introduzida outra ferramenta projetada para essas oficinas, a "OX-Tool" (Opportunity Exam Tool). Esta caracteriza-se por um escantilhão plástico com um núcleo central e quarto quadrantes, nos quais os participantes precisam responder às seguintes questões: *O quê?* (no centro), *Para quê*, *Como*, *Com quem?* e *Para quem?* (fig.6).

Figure 6. OX-Tool, juntamente com recursos 2D.

A actividade de resposta era complementada por outros conteúdos criados, os cartões questões (fig. 7) Este recurso é composto por um grupo de 16 cartões com quarto questões relativas ao impacto regional e local a nível económico, social, ambiental e cultural. Numa fase intermédia desta tarefa era disponibilizado o portfolio de oportunidades (em format de cartão) anteriormente identificado no trabalho de campo e presente no site. Esta actividade apoiava os grupos na definição e clarificação da estrutura preliminar da ideia em desenvolvimento. Por sua vez, as referências imagéticas complementavam o entendimento de um imaginário ou referencial visual de alguns elementos ou características a incluir na proposta.

Figure 7. Cartões questões.

O **terceiro momento**, caracterizado pela construção e exploração do cenário da proposta, uma tarefa (30 minutos) que tinha como objectivo a representação visual da proposta/serviço com o recurso a elementos 2D e 3D. Para os recursos 3D recorreu-se a *playmobils* e foram desenvolvidas peças plásticas similares a casas, bicicletas, fábricas, árvores, autocarros.

Nesta tarefa, os grupos representavam os fluxos de informação, relação e troca entre os diversos actores. Foi possível observar que através deste exercício muitos grupos identificavam lacunas e optimizavam a ideia, pois tornava-se visivel a complexidade e a falhas do serviço em desenvolvimento.

Após a construção do cenário era promovido um debate das ideias entre grupos (60 minutos), recorrendo aos cenários criados como forma de comunicação. Foi possível observar que o debate não só promovia a análise e melhoria das ideias, mas também um certo ambiente colaborativo e de interajuda entre grupos. Seguidamente, era efectuado o encerramento da sessão do primeiro dia e era feita uma breve abordagem oral sobre os objectivos do segundo dia.

Figure 8. Debate e análise de cenários preliminares.

O segundo dia da oficina tinha os seguintes objectivos: a análise da viabilidade económica da ideia, apresentação a potenciais utilizadores, validar as alterações e construção do cenário e definição da proposta final. O período da manhã era da responsabilidade de equipa de Economia e Gestão, porém a equipa de design estava presente por forma a facilitar e apoiar as actividades. Este período era dividido em dois momentos: um momento expositivo e clarificador de conceitos e modelos de económicos de impacto social (45 minutos) e um momento prático (85 minutos) de cariz analítico da estrutura preliminar da ideia relativamente aos custos, receitas e custos com a missão social. No momento prático utilizamos os recursos desenvolvidos, as cartolinas *feet-on* (custos, receitas e custos com a missão social) e as placas de votação (verde para investir e vermelho para não investir), ambos utilizados no *Enguias Tank*. Esta actividade, inspirada no modelo de *Shark Tank* consistia na comunicação da ideia e identificação das fontes de custo, receitas e custos com a missão social, por forma "angariar investidores" que poderiam interrogar e exprimir a sua opinião. Foi notório o interesse constante de ambos os grupos durante a sessão e as tarefas a desenvolver.

Figure 9. Enguias Tank e feet-on.

O período da tarde iniciava com o contacto com potenciais utilizadores ou actores relevantes na temática. Para os convidados externos era efectuada uma apresentação individual de cada proposta em desenvolvimento. Esta interacção promovia o debate onde os cenários desenvolvidos eram utilizados como suporte de comunicação e em estratégia de *storytelling*. Com este exercício foi possível registar a utilização dinâmica dos cenários e de como esses facilitavam a apresentação dos grupos e a compreensão por parte dos convidados. Como resultado desta actividade, os grupos recebiam uma análise critica, isenta de pré-conceitos e baseada em interpretações indirectas de alguém com conhecimento reconhecido. No final desta interacção, e com base nas sugestões e anotações os grupos tinham hipótese de optimizar a prosposta elaborada.

Figure 10. Contacto com elementos externos/potenciais utilizadores.

Como última tarefa anterior ao momento de consolidação da ideia de serviço final, era proposta a execução de uma actividade de *roleplay* (60 minutos, cerca de 10 minutos de preparação e 10 minutos de representação por grupo). Para apoiar esta acividade foram produzidos e cedidos adereços específicos e de acordo com as temáticas em trabalho. O *roleplay* poderia incorporar eventuais alterações motivadas pela interacção anterior e tinha como objectivo simular a experiência de requisição, prestação e utilização dos serviços propostos. Esta actividade possibilitava aos grupos vivenciar e identificar evntuais lacunas durante o acto de simulação do funcionamento do serviço.

Figure 11. Role Play.

O **quarto momento** da sessão é caracterizado pela consolidação da ideia, através da construção do cenário final e o preenchimento do alvo de impacto da proposta (fig. 12). Estas tarefas eram executadas simultaneamente (durante 50 minutos) e complementavam-se no sentido representative e demonstrativo através do cenário e analítico através do alvo. Para este exercício final foi proposto como desafio a criação de um suporte de comunicação da proposta, sendo que esta deveria funcionar em ambiente expositivo e sem necessidade de interlocução oral. Por sua vez, o alvo de impacto da proposta propunha uma análise e identificação sobre o impacto positivo e negativo, efetivo ou potencial das relações e áreas de intervenção da proposta ou ideia apresentada. O impacto positivo está estruturado em: recursos ou parceiros; efeitos positivos planeados; possível impacto positivo (a nível social, económico, ambiental e cultural) e potenciais afetados positivamente. O impacto negativo está estruturado em: barreiras; possíveis efeitos negativos; possível impacto negativo e potenciais afetados negativamente.

Por fim, era encerrada da oficina através da comunicação das próximas actividades e acções a desenvolver relativas às ideias geradas.

Figure 12. Construção de cenário final e alvo de impacto da proposta.

C. Após as oficinas

O momento após as oficinas tinha como objectivo responder ás terceira e quarta linhas de acção do projecto. Para estas foram desenvolvidas diversas actividades com objectivos distíntos: comunicar os resultados obtidos pelo projecto; aumentar o grau de envolvimento e sentido de pretença dos participantes; e o apoio tutorial com o objectivo de incubar e prototipar as ideias geradas.

Como forma de comunicação dos resultados foi realizado um evento composto por uma exposição das ideias de serviços desenvolvidos nas quatro oficinas e um conjunto de palestras sobre o empreeendedorismo e inovação social que decorreu na reitoria da Universidade de …. Neste processo foi possível aferir a eficácia e facilidade de utilização dos suportes finais de comunicação da ideia gerados nas oficnas para consequente tradução gráfica (fig.13). Estes suportes gráficos normalizados não desvirtuaram a informação contida e foram utilizados na exposição realizada. Todo o projecto também foi documentado e apresentado numa publicação específica sobre o projecto. A exposição também foi considerada uma acção de proximidade e de aumento do sentido de pertença dos grupos, que estiveram presentes neste evento.

As sessões de tutorial, com objectivo de apoiar e implementar as propostas, foram conduzidas por uma pessoa com experiência no desenvolvimento de empresas e com conhecimento sobre empreendedorismo e inovação social, uma vez que esta também é uma empreendedora social. Foram organizadas cinco sessões de tutoria para todas as pessoas interessadas em desenvolver mais sua ideia. As duas primeiras sessões foram realizadas com todos os grupos simultaneamente e as três últimas foram conduzidos individualmente. Nestas sessões foram abordados vários tópicos, tais como as fontes de financiamento existentes para o empreendedorismo social e iniciativas de inovação social em Portugal.

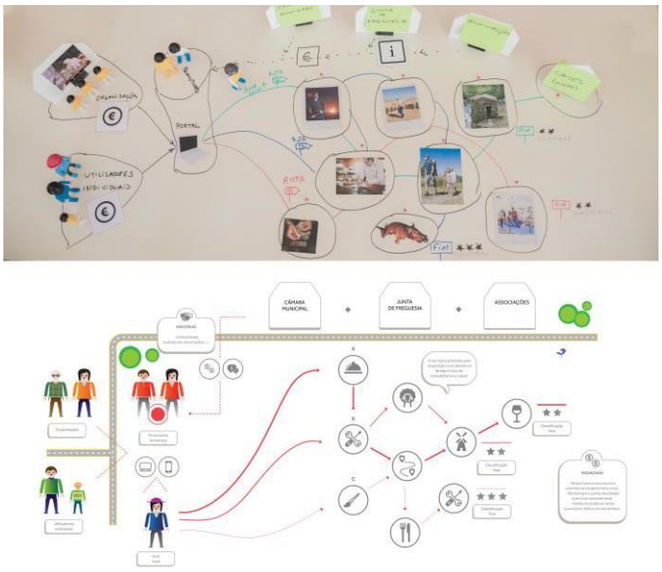


Figure 13. Exemplo da tradução entre o cenário final e a tradução/normalização gráfica efectuada.

IV. AVALIAÇÃO GERAL DAS OFICINAS

As oficinas tiveram 62 inscritos e 44 participantes efectivos, maioritariamente desempregados e estudantes, com idades compreendidas entre os 22 e 73 anos de idade. A nível d e formação a sua maioria apresentava formação superior (licenciados, mestrados e doutorados), porém também tivemos a A nível de género, 80% dos participantes eram do sexo feminino, sendo que a oficina com mais afluência (22 participantes) foi o de Turismo & Preservação do Ambiente. Como reultado prático das oficinas obtivemos 12 ideias de serviço.

Através do recurso a inquéritos relativos à abordagem processual, ferramentas e recursos utilizados, concluímos que:

. Uma esmagadora maioria considerou que as tarefas facilitaram primeiramente a organização de informação, seguida por a comunicação intra e inter grupose quase em paralelo a gestão de informação e a criatividade;

. Mais de 70% dos inquiridos considerou nível quarto (sendo 1 difícil e 5 extremamente fácil) de utilização das ferramentas e desempenho das tarefas;

. 68,75% dos inquiridos considerou a OX-Tool com uma das tarefas/recursos mais relevante no processo de desenvolvimento de propostas.

A duração dos workshops foi considerada equilibrada tendo em conta os objectivos a atingir, porém tivemos referência sobre a intensidade elevada por parte dos participantes. O envolvimento de actores externos nos workshops foi extremamente positivo para os projectos.

V. Conclusões e discussão

Este artigo procura expôr a abordagem processual e estimular a discussão sobre a importância das estratégias colaborativas e ferramentas operativas como forma de apoio à comunicação e desenvolvimento de ideias geradas por pessoas em equipas multidisciplinares. Assim como, a importância do desenvolvimento de estratégias de aproximação com as comunidades locais e do papel do design nestes processos.

As estratégias colaborativas e ferramentas operativas reforçaram a capacidade de análise e síntese das pessoas, assim como apoiaram a criação, comunicação e representação de cenários de forma autónoma. Apesar de inicialmente ser ponderada a construção de um conjunto de ferramentas estabilizado e transversal, observou-se que a particularização dos recursos de acordo com os eventos/temas e contextos de ação, potenciavam os resultados e a facilidade de relação e utilização dos recursos por parte das pessoas. Foi notária a facilidade de adopção de uma comunicação maioritariamente gráfica por parte dos participantes e de como essas referências facilitavam o processo e promoviam maior entendimento.

Por sua vez, num papel de facilitação das oficinas, a abordagem da equipa de liderança regeu-se por uma abordagem dialógica, crítica e criativa. Neste ponto o papel do design e do designer foram relevantes para o desenvolvimento da abordagem processual e recursos e ferramentas utilizadas. Esta abordagem promoveu a identificação de oportunidades, desenvolvimento de propostas/projetos, através de tarefas e recursos que se demonstraram importantes na organização e gestão de informação. Para além de serem considerados veículos para a implementação de abordagens que promoveram a geração ideias e novas interpretações relativas ao tema e contexto de acção. A estratégia gradativa e transitória promovida pela equipa demonstrou-se eficaz, sendo potenciada pela passagem gradual da utilização da grafia para a comunicação essencialmente gráfica e visual.

Agradecimentos

A todas as pessoas que estiveram presentes nos worshops, assim como a equipa alargada que participou neste projecto

References

[1] Sanders, E., & Stappers, P. J. (2013). Convivial toolbox: Generative Research for the Front End of Design. Amsterdam: BIS Publishers.

[2] Mendel, J. (2012). A taxonomy of design methods process models. Interactions, 2(3). doi:10.1145/2065327.2065343

[3] Cuginotti, A. (2009). Multi-Stakeholder Engagement for Sustainable Development: Synergies Between Appreciative Inquiry and the Natural Step Framework. Presented at the Easy - Eco Conference Evaluating Sustainability The Stakeholders Perspective. Budapest, Oct., Budapest.

[4] Double Diamond design process model (Design Council, 2005) in: http://www.designcouncil.org.uk/designprocess [Acedido em: 27 May 2013]

[5] Meroni, A., Fassi, D., & Simeone, G. (2013). Design for Social Innovation as a form of Design Activism: An action format. Presented at the Social Frontiers: The next edge of social innovation research Conference, UK.

[6] Fuad-Luke, A. (2013). *Co-design loop 2.0.* Retrieved 25 March, 2013, from http://window874.com/2013/03/25/co-design-loop-2-0/

[7] Mendel, J. & Yeager, J. (2010). *Knowledge visualization in design practice*. Parsons Journal of Information Mapping, Summer, 2010.

[8] Dubberly, H., Robinson, R. & Evenson, S. (2008). *The Analysis-Synthesis Bridge Model.".* Interactions, March 1, 2008 Saussure, F. (1983). Course in General Linguistic. TRad. Roy Harris. Illinois: Open Court Publishing Company

[9] Saussure, F. (1983). Course in General Linguistic. TRad. Roy Harris. Illinois: Open Court Publishing Company

[10] Cooperrider, D., & Whitney, D. (2006). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change.* In P. Holman, T. Devane, & S. Cady, The Change Handbook.

[11] Franqueira, T., & Simeone, G. (2010). Workshop Collaborative City. Presented at the 7th International Conference On Design and Emotion, 4-7 October, Chicago.

(Establishing an Innovation Reef - an Holistic Model Towards Exploring its Attributes)

Sedigheh Asefi/ David Nunes Resende
DEGITO
/Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
Aveiro University
Aveiro, Portugal
Sedigh.asef@ua.pt/david@ua.pt

Marlene Paula Castro Amorim
DEGITO
Aveiro University
Aveiro, Portugal
mamorim@ua.pt

Abstract—**Successful and healthy conversion of novel ideas into marketable goods and services is one of the most important struggles for entrepreneurs and traders when innovations are transformed into measurable economic impact. This would be more challenging if players deal with a weak network of collaborative or mutualistic relationships and not equally distributed sources. It is interesting that successful innovation ecosystems share many characteristics with the coral reefs. An Innovation Reef, as a condensed ecosystem, converts a normal environment, sometimes with an inadequate spreading of nutrients toward innovation, into an environment with collaborative networks and all kind of resources, providing a mutually profitable framework with efficient innovation processes spreading opportunities and wealth. Hence, introducing a holistic model asset to characterize an "Innovation Reef", a tool that specifies how would establish it and identify its key attributes. Investigating into the best practices and exploring an exhaustive attributes portfolio help simplifying the creation of the Innovation Reef Model and its essential infrastructures. Consequently, when innovation reef is appropriately designed, all players operate within a healthy and growing ecosystem that allows the value generated from innovations to flow back to the entire region.**

Keywords- Innovation Reef, economic impact, Attribute portfolio, Innovation ecosystem.

I. INTRODUCTION

Our study is an inductive investigation which initially has considered a critical review on the territorial innovation models and reviewed the structural and conceptual combinations. In fact, grounded theory in our study aims to re-examine the existing structures, discovers the gaps of the theories and eventually produces a new model of innovation naming "Innovation Reef"; a heuristic model which has been characterized based on the coral reef ecosystem. The coral reef is not only a story of simple geology; it is a story about the innovative persistence of life. In such extraordinary ecosystem, microorganism as minuscule architects in a many different life forms (occupying such a vast array of ecological niches, inhabiting waters that are otherwise remarkably nutrient poor), make Coral Reef phenomenon. The coral reef model suggests that a healthy Innovation Reef, like a coral reef, should provide a hub for dense, collaborative and centralized resources to interact and provide mutually beneficial currency exchanges. This model has been discussed related to Innovation Reefs (Markman, 2012) and will be referred to as the Innovation Reef (Figure 1).

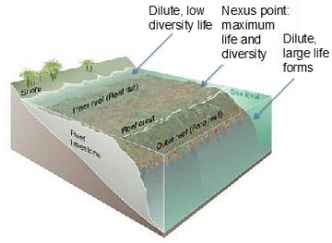


Figure 1. Similarities in function between a coral reef and the Innovation Reef (Source: Graphic Design by Susan Mayfield and Sara Boore; 2002)

Although it is a "working in progress" study, investigating inside many areas through the innovation toward social transformation, demonstrated in spite of some semantic unity among considered models, they suffer from organized structural ambiguity. In a way that all the components hold a collaborative network and justifiable connections to gain more organized and facilitated added value and collective results in an innovation ecosystem. Thereby, introduced model specifies a structure which reflexes embedded related components into their right categories in the innovation reef structure to all players utilize the results of such integrated unit.

II. BACKGROUND

Years research into the drivers' innovation models towards the technology transformation process in the innovation ecosystem has pictured only a small part of the image. The research includes from the early to the cutting-edge researches. Where a very recent one named "innovation reef "which the origin of the concept come from Darwin in the 18th century. He had seen enough of the crowded pageantry of the reef and its constantly transforming environment to know there is something peculiar in the crowded waters of the reef. In Darwin's own words, looking across the ecosystem of a coral reef in the middle of an ocean was like encountering a swarming oasis in the middle of a desert. Now it is called phenomenon Darwin's Paradox: In the coral reef so many different life forms, occupying such a vast

array of ecological niches, inhabiting waters that are otherwise remarkably nutrient poor (William Johnson, 2010). The trigger for the researching and developing the proposed model was the problem of healthy and successfully value added of knowledge and technology from the ecosystem.

To illustrate Silicon Valley as an innovation ecosystem, explain the mechanisms that accelerate the transformation of technology innovations into economic impact. It may offer ready-made ground for

networking and the realization of the potential of intellectual and social capital; these areas of innovation may include multiple world-class universities, existing Fortune 500 companies, experienced entrepreneurs, and well-established capital and service providers. Although, most regions do not have access to the resources to support this innovation model. Some of them may lack the necessary talent, a standard of living to attract this talent, and access to mentors to advise in scaling valuable but risky operations. Therefore, Silicon Valley and other historical areas of innovation ecosystems, can be considered as a first family of Innovation Reefs. In a new generation model "Triple Helix', innovation is initially the result of a local interaction between scientific invention, economic diffusion, and political power and its principle hold a rapprochement among such distinct 'epistemic communities' (Haas, 1992). But, in a serious criticism of the privileging of the quality of science in triple helix has been accounted over social and economic processes operating within 'global knowledge frontiers' (Power and Malmberg 2008). Another critique of the Triple Helix was having a macrosociological, functionalist and consensus-focused perspective against players of the system (Table 1). Both critic ideas conduct the mind to think of clearer ways of capturing theoretically the multi-level nature of innovation inputs, categorizations of players based on their identification, quality of relationship mechanism between players, and outputs. Consequentially, it seems there is an essentiality to point out other users as central players, beyond limited number, in the processes as the fourth helix in the triple helix model. Thereby, Triple Helix assists us to compensate the weaknesses in the former innovation ecosystems with moving towards a newer theory based on Bioregional Innovation System and its 'regional-local capabilities' as "innovation reef".

TABLE1. COMPARISON BETWEEN THE INNOVATION ECOSYSTEMS

Model name / related movement	**The main Idea**	**Result**	**Weakness point**
Silicon Valley and other historical areas	The main propose is offering a ready-made ground for networking and the realization of the potential of intellectual and social capital.	Facilitating the transformation of innovation	most regions do not have access to the resources to support this innovation model. Most regions may lack the necessary talent or the standard of living to attract this talent.
Innovation Reef (Gregory P. Pogue, Francesca Lorenzini, Keela Thomson IC2 Institute, The University of Texas at Austi, 2010)	To illustrate the mechanisms that accelerate the transformation of technology innovations into economic impact.	The alignment of government and institutional policies, leads to facilitate the transformation of technology innovations into economic impact.	The model has considered the effective constituents where the conception of the model is signified but not completely organized in a structured model with considering their relationships to clarify their role toward the model.
Triple Helix	A local-regional innovation, whereby in a swiftly emerging knowledge economy as they saw it, those places with research universities.	Creating such helix construction increasingly leads to growing the demand for knowledge transfer to industry and, through government, to society.	*An acceptable criticism of the model is the privileging of the quality of science in triple helix accounts of innovation systems over social and economic processes operating within 'global knowledge frontiers' (Power and Malmberg 2008). *Too much macrosociological, functionalist and consensus-focused perspective in which the fine texture of specific knowledge capabilities at the microeconomic level were obscured by the macro-institutional emphasis on large scale institutional bodies.

Source: Authors (2017)

III. RESEARCH METHODOLOGY

Although many people can personally make a reasonable feed, they rely on cookbooks, and frequently those written by

"famous chefs." Likewise, Governments and organizations, if they are interested in reform, change and improvement, are continually in the exploration of "best practices," that is, what seems to work, produce successful results and be designed to achieve some deliberative end. Entities in a role of an exemplary practice (as an actual(good), best or even smart practice) who seek to improve their Production Matrix and economic position has employed innovation strategies to grow their Innovation Reef and meet their commercialization goals. For innovation reef model, the evidence was drawn from two main sources.

First, reviewing various literature from published surveys undertaken related to the transformation of technology innovations into economic impact. These resources include internet sources, books, articles and other document provided information in this area. The investigated resources provided a strong groundwork for examining, analyzing and comparing the conceptual and fundamental knowledge and create a reliable base to examine and develop our work. Consequentially, after accomplishing the literature review, some structural and management missing links were recognized, so the requirement for developing a more flexible new structure, for having a dynamic approach to solving problems related to the previous models came up. Second, alongside focused precisely studies and investigating the best practices for exploring the key attributes related to the triple categories through advanced innovation societies, other kinds of methodologies like the interview were applied. Collected data was observed to attest the relationships between discovered key attributes of each category and their effectiveness on innovation reef function in one hand and their utility for ascertaining the validation of the model on the other hand. Thereby, exploring an exhaustive attributes portfolio help simplifying the creation of the Innovation Reef Model and its essential infrastructures. Eventually, it will help to re-challenge and supplement the model which had got shaped. some parts and functions of the concept have been experienced during the very recent years, meanwhile, the model has been developed, continuously improved and adapted. Therefore, at this moment, the model is considered as a "*preliminary working model*" and it is about to be implemented.

IV. BODY

A. Objectives of the Study

The process of economic growth and the renewal of an evergreen region is not passive nor pacific for their entities. It requires an organized planning and strategy involving all community. Hence, "Innovation Reef", as a tool try to establish it and identify its key attributes (from an attributes portfolio). Thereby, the study has been visualized a couple general aims by introducing a holistic tool:

- First, creating an innovation reef according to suggested constructional model, figuring out if an entity is considered as an innovation reef and estimating its validation.
- Second, identifying the key attributes of the components.

B. Theoretic concept of the model

The Innovation Reef is an ecosystem that integrates many elements, including educational, research, technology transfer, business incubation, wisdom, funding, and other stakeholders, that work collaboratively to transform raw innovation into products, companies and services of value to the local region. In fact, the innovations find a home in the Innovation Reef to survive where stakeholders in various functional groups aggregate and promote the commercialization of the innovation through mutualistic exchanges and collaboration. The results are economic impact to the ecosystem.

Two main focuses of the innovation reef model contain how to construct the related constituents of the innovation in a normal environment to be converted into the wealthier circumstance on one hand and create a network of mutualistic relationships on the other hand. The footstone of the model has been patterned from the Triple Helix model which state its main idea on the network overlay of communications and expectations that reshape the institutional arrangements among universities, industries, and government agencies (Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorff; 2000). The model forms in the Triple axes in the foremost vision. "Innovation Reef" as a descriptive model identifies various prospects and classifies them into the three axes and simultaneously four predetermined groups (figure 2).

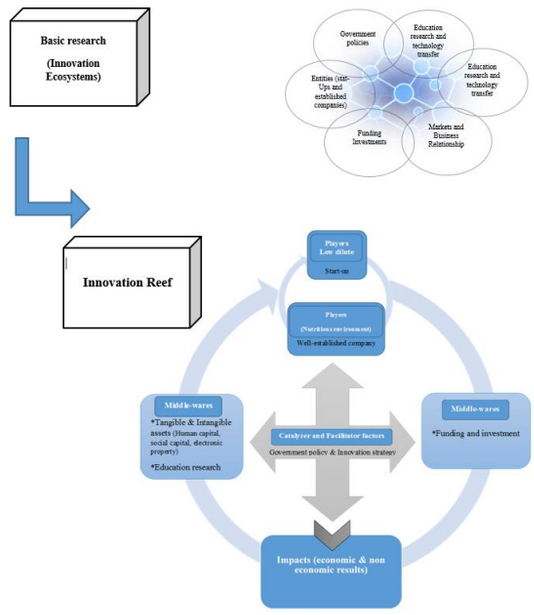


Figure 2: Innovation Reef with 3 axes (comparative perspective with other innovation ecosystems, Source: Authors, 2017)

1. Player's Axe (Two main groups)

It is clear from simple observation of marine environments that life is not equally distributed through the near-shore to deep ocean environments. Life near a sandy shore appears less rich in support resources (food, protection, relationships like start-

ups), leading to a lower density of life forms and therefore undernourished environment players. In contrast, deeper water life is organized into schools of "like" organisms and larger predator organisms (similar to the well-established companies, academia) and nutritious conditions. Due to a highly competitive environment, there are infrequent collaborative or mutualistic relationships – exchanges are made based on energy or food exchanges. In regions with special environmental conditions, the coral reef separates near-shore and deep-water environments. The reef provides an organizing center for a very different ecosystem to grow. The physical reef structure, inhabitants, and relationships will serve as the physical model for the conceptual Innovation Reef that can assist realizing the commercial benefit from innovations. It is interesting to note that successful technology transfer environments share many characteristics with the reef. They are both fragile structures that require specific conditions to thrive. In such innovation reef, stakeholders interact to form relationships of mutual benefit, facilitating technology commercialization and the growth of the local Innovation Reef. When appropriately designed, these stakeholders operate within a healthy and growing Innovation Reef allowing the value generated from technology innovations to flow back to the region that developed them – and not flow away where the value is lost or dispersed.

2. Middle-ware's Axe

Middle-wares are interpreted as "bedder" factors providing a fertilized environment of an innovation ecosystem which is divided into the intangible and tangible assets pair groups. The mission of intangible properties like Intellectual Property is promoting the innovation. In fact, they fulfill this object with incentivizing the private sector to invest and consequently fruit the commercialization goals revenues. There are other forms of Intellectual Property like software patenting, business information and trade Secrets which produce added value for business partners in exchange for consideration in the whole ecosystem. The importance of the Intellectual Property takes more obvious where their value is shielded to profit investors by Intellectual Property Rights. Although, the role of Universities in tutoring intelligent property (managers, scientists and engineers) and creating the main pillar of research and development(R&D) could not be negligible. Moreover, the conducted investigation by universities often affords the determinant resource of innovations out of the libraries to the markets in the Innovation Reef. In fact, it provides a mutually beneficial collaboration with institutional investors and entrepreneurs to commercialize their products and spur innovators to remain in the innovation reef and retain and support their talent. As a supplementary and essence middleware factor, tangible assets accompanied intangible properties respond for supporting the investment of private investors to quicken product realization and company success. In this aspect, the private sector versus the traditional government role to mostly dedication funding on R&D is frequently playing an outstanding role in the form of Angel and Venture Financing.

3. Catalyzer and Facilitator Factor's Axe

In the process of conversion of novel ideas into marketable goods and services, as a tempting feature of the results of innovation reef ecosystem, Catalyzer and Facilitator factors provides and in many cases drives simplified circumstances for transforming innovation into the measurable economic impact likewise fish and invertebrates live in a reef ecosystem. They can be classified into the three kinds of external, mediating and internal facilitator factors. Government strategies, in one hand as an external factor, provides the environmental conditions promoting the growth of reef structures, analogous to the establishment of commercialization processes. These policies dominate organization and stimulate them to be engaged in an integrated structure with recruiting a highly diverse population of players which actively work together through mutualistic interchanges to achieve commercialization goals. In fact, this act as a catalyzer in the Interactions network of an innovation ecosystem Like the algae that are dependent on specific light temperatures and saltiness ranges for growth, government policies can provide the necessary framework for innovation to thrive. This specific contribution explores the role of government policy plays to grow an Innovation Reef and how these strategies can be applied by players in the innovation reef. Therefore, organizing aligned and well-designed governmental policies provides the ecological conditions for growing the coral structures of entrepreneurial practice and cohabitating the fundamental constituent stakeholders. On the other hand, in the case of mediating facilitator factors, a broker is quite exemplary toward facilitating and support technology transfer process which appears in various kinds of identities like technology transfer broker organizations, technology transfer offices established in research institutions or collaborative university-industry consortiums, consulting companies or any organizations. These players might recall the role of a bridge between technology supplier and technology receiver in the open innovation ecosystem. Because firms are not able to develop all of their technologies privately, these players actively perform in the open innovation and accordingly help support an Innovation Reef. On another side, Innovation strategy for firms is considered as an internal facilitator tool in the case of converse of marketable idea of innovation. Planning strategy that explicitly accounts for the struggles and challenges that are inherent in collaborative networks is the key to succeeding in innovation ecosystems. The effects of strategies will be multiplied if organization articulate strategies to align their innovation efforts with their business strategies.

V. Exploiting key Attributes

In a successful innovation culture, mechanisms will be accelerated to transform the technology innovations into the economic impact. Investigating the best practices as a successful innovation society and exploring the determinant attributes will meet the commercialization goals. Collectively, these practices provide insights into what constitutes innovation practices and its determinant attributes. In this regards, the pathways and obstacles(bottleneck) to achieving these attributes are important issues for consideration if progress is to

be achieved in moving towards successful innovation culture. Also important is the metrics for the processes that are ultimately required for achieving innovation reef. These requirements are represented in a conceptual framework in Fig. 3. The framework integrates a set of metrics and pathways or obstacles to specify key attributes of each categorized factor of the innovation reef to achieve from best practices to shift toward best fit. This purpose is fulfilled via a set of organized determinant attributes based on the model format to a developed tool which is called "attributes portfolio". To illustrate, regards middleware attributes, supervised research by the universities (as an external middleware factor) almost makes the essential resource of innovations to be marketed in the Innovation Reef. Therefore, the amount and quality of universities are considered as an essential component to estimate the readiness of a regional (and or local) research and development, because they measure the human capital of a section. Ultimately, this developed tool (alternative portfolio) specifies how would assess the key attributes of each categories and determine the validation of innovation reef.

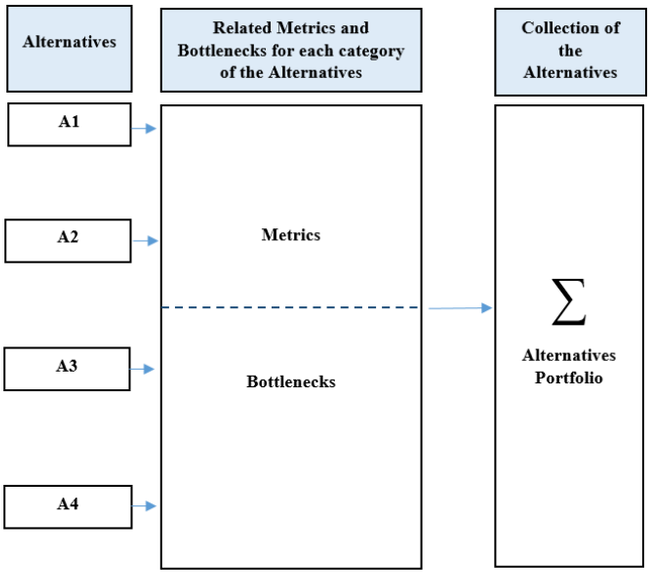


Fig 3. Exploiting the key Attributes of the innovation reef components(Source: Authors,2017)

VI. Discussion and Results

The formation and growth of relationships between players in an Innovation Reef should be improved to gain economic impact. These mutualistic relationships are essential for new innovations to receive the varied support required to acquire commercial achievements. Investigating the successful Innovation practices will be dawned in creating innovation reef according to a suggested constructional model and identifying a set of organized determinant attributes based on the model format to a developed tool. Ultimately, the Model, attributes and investigated regions will be assessed to explore whether they are considered as innovation reef leading to boost efficiency and effectiveness of innovation reef performance to achieve commercialization aims more intelligently and organized. As a result of appropriate designing and establishing the innovation reef the coral structures of entrepreneurial practice will grow in a region, the essential constituent stakeholders will co-habitat, all players operate within a healthy and growing ecosystem that allows the advantage produced from innovations to flow back to the whole district that developed them and untimely commercialization objects will be achieved as well.

Acknowledgment

The great appreciation for dear professor David Resende and Marlene Amorim to their help and support.

References

[1] J Anna, B., & Brigitta, W.v. Exploring Territorial Knowledge Dynamics through Innovation Biographies, Regional Studies, 50:2, 220-232, DOI: 10.1080/00343404.2014.1001353, 2016.

[2] Elena-Laura, T., & Raluca-Ioana G., & Anton.M. Innovation Management and Technology transfer within a model of innovation center the university of polytechnica of Bucharest, problems of mANAGemeNT iN The 21st ceNTury Volume 4, 2012.

[3] Helen Lawton, S., & Sharmistha Bagchi-Sen. X. Triple helix and regional development: a perspective from Oxfordshire in the UK, ISSN: 0953-7325 (Print) 1465-3990 (Online) Journal, 2012.

[4] Dariusz M., & Trzmielak & David, G. & Maciej Urbaniak. International cases on innovation, knowledge and technology transfer, University of Łódź, 2014.

[5] Smith, J. Where Good Ideas Come From - The Natural History of Innovation, Los Angles times, First edition, 2010.

[6] Markman, A. How to create an innovation ecosystem. Harvard Business Review, HBR Blog Network, 2012.

[7] Roberta, C., & Camilla, L. Relevance and utility of European Union research, technological development and innovation policies for a smart growth, Department of Architecture, Built Environment and Construction Engineering, Politecnico di Milano, Milano, Italy, 2015.

[8] Roberta, C., & Camelia, L. Territorial Patterns of Innovation and Economic Growth in European Region, Growth and Change Vol. 44 No. 2 pp. 195–227, 2013.

[9] Stewart, M., & Hugues, J. Beyond Production and Standards: Toward a Status Market Approach to Territorial Innovation and Knowledge Policy, Regional Studies, 50:2, 245-259, DOI: 10.1080/00343404.2015.1019847, 2016.

[10] Thorsten, B., & Tao, C., & Chen, L., & Frank, M. Song, Financial innovation: The bright and the dark sides, Journal of Banking and Finance, 2016.

[11] Yutao, S., & Seamus, G. The emerging dynamic structure of national innovation studies: a bibliometric analysis, 2016.

[12] http://pubs.usgs.gov/fs/2002/fs025-02.