23-26.oct en Pontevedra - España

CIEM2014

4 ª Conferencia Ibérica de **Emprendimiento**

4 ª Conferência Ibérica de **Empreendedorismo**

Actas de la Conferencia: Jornada Científica

Crea para Emprender

Emprende para Crear

EDITORES:

Pedro Figueroa Dorrego

Maria do Rosário Almeida

Mário Carrilho Negas

Carolina Rodrigues

Helena Santos Rodrigues

Carlos Mª Fernández-Jardón

Edita

Universidade de Vigo Empreend

Actas de la 4ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento

Pontevedra, España

23 al 26 de octubre de 2014

Editores:

Pedro Figueroa Dorrego

Maria do Rosário Almeida

Mário Carrilho Negas

Carolina Rodrigues

Helena Santos Rodrigues

Carlos Mª Fernández-Jardón

Edita

Universidade de Vigo

Empreend
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O EMPREENDEDORISMO

Publicación financiada por

IGAPE

UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
El FSE invierte en tu futuro

Ficha técnica

TÍTULO

4ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento

SUBTÍTULO

Actas de la 4ª Conferencia Ibérica de Emprendimiendo

Pontevedra, España

23 al 26 de octubre de 2014

EDITORES

Pedro Figueroa Dorrego – Universidade de Vigo
Maria Rosário Almeida – Universidade Aberta
Mário Carrilho Negas – Universidade Aberta
Carolina Rodrigues – Universidad da Extremadura
Helena Santos Rodrigues - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Carlos Mª Fernández-Jardón - Universidade de Vigo

EDICIÓN, IMPRESIÓN Y ACABADOS

Empreend y Universidade de Vigo

ISBN

978-989-97513-3-0

WEB

www.empreend.pt/conferencia2014
www.ciem2014.com

©2014 – EMPREEND / Universidade de Vigo
Reservados todos los derechos. Toda reproducción o transmisión, por cualquier forma, sea esta mecánica, electrónica, fotocópia, grabación o cualquier outra, sin previa autorización escrita del autor y editor es ilícita y posibilita un procedimento judicial del infractor.

COMISIÓNES/COMISSÕES

Comisión de Dirección y Coordinación/Comissão Coordenadora

Pedro Figueroa Dorrego, Universidade de Vigo
Maria do Rosário Alves de Almeida, Universidade Aberta, Empreend y LE@D
Alvaro Manuel Reis da Rocha, AISTI y Universidade de Coimbra
Eduardo Guillén Solorzano, Universidad da Coruña
Loreto Fernandez Fernandez, Universidad de Santiago de Compustela
Helena Maria da Silva S. Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Carlos María Fernández-Jardón, Universidade de Vigo
Carlos Merino Moreno, Universidade Autónoma de Madrid
Maria Manuela Malheiro, CMRI, Universidade Aberta
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta

Comisión de Organización/Comissão Organizadora

Pedro Figueroa Dorrego, Universidade de Vigo
Maria do Rosário Alves de Almeida, Universidade Aberta
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta
Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidad de Extremadura
Daniel Gallego Ortiguiera, G4plus-Universidade de Vigo
Ana Otero Lima, G4plus-Universidade de Vigo
Maria de Fátima Morais V. da S. Lobão, Universidade Aberta
Jacobo Garcia-Durán, Hansa
Adela García Pintos Escuder, Universidade de Vigo
Ana Dopico Parada, Universidade de Vigo
José Pita Castelo, Universidade de Vigo
Ana Belén Fernández Souto, Universidade de Vigo
João Paulo Martins Ribeiro, Empreend
Bruno Machado, Empreend
Vasco Marques, Web2Business
Bruno Miguel Rodrigues da Costa, Empreend
Helena Maria da Silva S. Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Carlos María Fernández-Jardón, Universidade de Vigo

Comisión Científica/Comissão Científica

Alberto Bayo Moriones, Universidad Pública de Navarra
Alicia Blanco González, Universidad Rey Juan Carlos
Amílcar Manuel do Rosário Oliveira, Universidade Aberta
Ana Maria Sotomayor, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Ana Paula Cordeiro, Universidade Aberta
Antónia Mercedes Garcia Cabrera, Universidad de las Palmas de Gran Canaria
António Manuel Quintas Mendes, Universidade Aberta
António Eduardo Martins, Universidade Aberta

António Moreira Teixeira, Universidade Aberta
Camilo Prado Román, Universidad Rey Juan Carlos
Carla Curado, Instituto Superior de Economia e Gestão
Carlos Costa, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa
Carlos dos Santos Pinho, Universidade Aberta
Carlos Maria Jardón, Universidade de Vigo
Carlos Merino Moreno, Universidade Autónoma de Madrid
Carlos Rafael Branco, Universidade Aberta
Carlos Rueda Armengot, Universidad Politécnica de Valencia
Daniela Maria Ribeiro Pacheco Moura, ISCTE
Daniela Melaré Vieira Barros, Universidade Aberta
Eduardo Guillén Solórzano, Universidad de Coruña
Emília Vázquez Rozas, Universidade de Santiago de Compostela
Helena Maria da Silva Santos Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Isabel Neira Gómez, Universidade de Santiago de Compostela
Ivo Alexandre Rodrigues Dias de Sousa, Universidade Aberta
João Paulo Coelho Marques, ISCAC-Coimbra Business School
João Pereira, Universidade Aberta
Jose Alvarez García, Universidad de Extremadura
José António Porfírio, Universidade Aberta
José Duarte Moleiro Martins, ICAL
José Fontes, Universidade Aberta
José Marçal, Universidade Atlântida
Loreto Fernandez Fernandez, Universidade de Santiago de Compostela
Luísa Cagica Carvalho, Universidade Aberta
Luís Borges Gouveia, Universidade Fernando Pessoa
Mª Angeles Revilla Camacho, Universidad de Sevilla
Manuel Mouta Lopes, Universidade Aberta
Manuela Malheiro, CEMRI, Universidade Aberta
Manuela Vega Vázquez, Universidad de Sevilla
Marc Marie Luc Philippe Jacquinet, Universidade Aberta
Maria da Conceição Ramos, Universidade do Porto
María de la Cruz del Río Rama, Universidade de Vigo
Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo, Universidade Aberta
Maria José Sousa, BRU-UNIDE ISCTE/IUL
Maria Fernanda Pargana Ilhéu, Instituto Superior de Economia e Gestão
María Susana Martos Actis, Universidade de Vigo/ Misiones (Argentina)
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta
Marta Peris Ortiz, Universidad Politécnica de Valencia
Miguel González Loureiro, Universidade de Vigo
Pedro Isaías, Universidade Aberta
Ricardo Costa, U.I em Ciências Empresariais e Sustentabilidade do Superior da Maia
Teresa Paula Costa Azinheira Oliveira, Universidade Aberta

Organización

Universidade de Vigo

Empreend
Associação Portuguesa para o Empreendedorismo

Patrocinios

Deputación Pontevedra

Concello de Pontevedra
Concellaría de Promoción Económica
Emprego e Turismo

ZFV
Consorcio Zona Franca de Vigo

//Afundación

Consello Social
Universidade de Vigo

//ABANCA

IGAPE

Unión Europea
Fondo Social Europeo

Colaboradores

aje Galicia

AbERTA

aisti

Cámara Pontevedra

Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación

G4 Plus

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

CEG

incubcenter

SINERXIA

aempe

LE@D

Prefacio

Este libro contiene los artículos aceptados para presentar y discutir en la 4ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento, Ciem2014 celebrada en Pontevedra del 23 al 26 de octubre de 2014, organizada por la Universidade de Vigo y por la EMPREEND - Associação Portuguesa para o Empreendedorismo transformando esta ciudad en el centro Ibérico de emprendimiento.

Esta 4ª edición cuenta con el patrocinio principal de la Exma. Deputación de Pontevedra, así como de otras entidades públicas y privadas, como IGAPE, Concellaría de Promoción Económica del Empleo y Turismo de el Concello de Pontevedra, Consorcio Zona Franca de Vigo, Abanca, Afundación y el Consello Social de la Universidade de Vigo.

La Conferencia Ibérica de Emprendimiento (CIEM), tiene como objetivo una vez más, optimizar las sinergias entre el mundo científico y el empresarial de cara a compartir conocimientos, habilidades y experiencias que contribuyan a mejorar y potenciar las relaciones entre los compañeros que investigan en el ámbito empresarial y los actores presentes en el mercado global a través de la innovación, la creatividad y el trabajo diario tratando de superar la crisis apostando por el impulso de la economía reforzando la triple hélice de la transferencia de conocimiento entre empresas, gobiernos y universidades.

Por otro lado, el CIEM2014, también tiene la intención de ser un espacio de convivencia, intercambio de experiencias, unión de esfuerzos y de colaboración entre universidades, empresas y otras organizaciones, con el objetivo de reforzar e impulsar el emprendimiento transfronterizo entre España y Portugal.

Finalizamos agradeciendo a todos los que directa o indirectamente colaboraran con CIEM2014: autores, comisiones, patrocionadores, o colaboradores, entre otros, que de múltiples formas ayudaron y contribuyeron al éxito del evento.

Buena Lectura!
Pontevedra, octubre de 2014
Maria do Rosário Almeida
Pedro Figueroa Dorrego
Mário Carrilho Negas
Carolina Rodrigues
Helena Santos Rodrigues
Carlos Mª Fernández-Jardón

ÍNDICE

Artículos de la Conferencia

1- EMPRENDIMIENTO SOCIAL / EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O papel da formação, experiência profissional e perceção de viabilidade da iniciativa no empreendedorismo social em Portugal 11
Susana Bernardino y José Freitas Santos
Analysis of rural entrepreneurship under the theorethical approach of resources and capabilities: the case of a rural microbusiness 19
José G Vargas-Hernández
Los viveros de empresa como instrumento empreendedor 28
Francisco Jesús Ferreiro Seoane y Alberto Vaquero García
Empreendedorismo Social: um olhar a partir da Racionalidade Substantiva 34
Daniel Fontoura, Eduardo Beskow, Allan Zorzin y Luis Moretto Neto
Orquestrando cidadania: o empreendedorismo social em projetos da economia criativa 42
Tatiane Duarte, Lúcia Madruga, Layon Heck, Clandia Gomes y Sérgio Madruga

2 - EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL / EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL

Capital Social e Redes Sociais na Criação e Crescimento de uma Empresa de Cicloturismo Urbano 50
Sara Culti Gimenez y Fernando Antonio Prado Gimenez
A methodology aproach to promote entreperneuship - from research to start-ups 58
Eduardo Cardoso y Daniel Cabral
La legitimidad y el miedo a emprender España vs Francia 63
Alicia Blanco-González, Francisco Díez-Martín y Camilo Prado-Román
La contribución del mundo empresarial en los modelos de crecimiento económico 69
Francisco Jesús Ferreiro Seoane y Marta Camino Santos
El concepto de emprendedor y la empresa familiar 75
Francisco Jesús Ferreiro Seoane y David Rios Carro
Emprendimiento y creación de empresas en la universidad. 81
Mª Jesús Fernández Arias y Carlos María Fernández-Jardón
Business services and business incubators: A theoretical approach 89
Luisa Carvalho y Simone Galina
Qual o impacto que o empreededor tem quando o plano de negócios transforma suas ideias em realidade 95
Augusto Vasconcelos
Desenvolvimento de Competências para a criação de uma Cultura de Empreendedorismo 108
Maria José Sousa
La interacción entre los sistemas contables de gestión y el emprendimiento: una revisión de la literaria 112
Raúl González Castro
On the Work Values of Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs: A European Longitudinal Study 120
Ana Almeida y Aurora Teixeira
A Capacitação do Projeto Empresarial 136
João Ferreira y João Fernandes
The Anatomy of Business Failure 144
Artur Dias y Aurora Teixeira
Relação entre os Sistemas de Qualidade e a Liderança nos Resultados da Atividade Organizacional 153
Mário Carrilho Negas, Elsa Rosário Negas y Maria de Fátima Lobão

3 - EMPRENDIMIENTO CULTURAL / EMPREENDEDORISMO CULTURAL

Empreendedorismo no turismo de experiência e emoção 160
Carlos Alberto Cupeto, Maria João Figueiredo, Vanessa Silva, Sofia Santos, Maria Antónia Figueiredo, Carlos Carvalho y Cristina Preguiça
Strategies of mexican cultural industry for regional development of northern jalisco The case of Huichol handcrafts 164
José G. Vargas Hernández

4 - EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN / EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO

Nuevos modelos de aprendizaje de la competencia emprendedora en alumnos de educación obligatoria 174
Arimany Núria, Elisenda Tarrats y Carme Viladecans
A capacidade inovadora dos serviços de enfermagem nos serviços de saúde 180
João Soares Faria
Carencias en la funcion de la universidad en la creación de empresas 188
Carlos M. Jardon, Nilda Tañski, Maria Jesús Fernández Arias y Maria Susana Martos
Empreendedorismo Sustentável - O desafio da educação 195
Carlos Cupeto y Sofia Santos
Descubriendo la intención emprendedora del estudiante universitario 200
Alicia Bolívar-Cruz, Pino Medina-Brito y Rosa M. Batista-Canino
Abordagens de Ensino Transdiciplinar e de Fomento ao Empreendedorismo: Ilações de um projeto integrado no mestrado em engenharia de sistemas 208
José A. Oliveira, Manuel L. Nunes y Paulo S. Afonso
Enseñar a emprender en entornos universitarios: claves del éxito de los eventos de emprendimiento dirigidos a estudiantes 215
Maruxa Alvarez y Elena Garcia Pont
The effects of perceived desirability on business creation intentions among portuguese polytechnic higher education students 222
Orlando Lima Rua
Contributions of Perceived Feasibility on Business Creation Intentions Among Portuguese Polytechnic Higher Education Students 226
Orlando Lima Rua
Business Creation Based on Students' Characteristics and Gender: An empirical study from Portuguese Polytechnic Higher Education Institutions 230
Orlando Lima Rua

5 - INTRA-EMPRENDIMIENTO / INTRAEMPREENDEDORISMO

Intraemprendimiento en la universidad: el caso de la creación del grado Multimedia de la UOC 234
Giménez F, Santamaria E. y Sigalés C.

6 - EMPRENDIMIENTO ESTUDIOS DE CASO / EMPREENDEDORISMO ESTUDOS DE CASO

Transferência de Patentes para Spin-offs Universitárias: estudo de casos no norte de Portugal 242
Vasco Eiriz, Liliana Alves y Ana Paula Faria
O Poder de Inovação e o Posicionamento Estratégico para a Sustentabilidade em Empresas do Setor Mineral Brasileiro 249
Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Clandia Maffini Gomes, Jordana Marques Kneipp y Roberto Schoproni Bichueti
O uso das ferramentas de captação de conhecimento tácito na área da distribuição postal: um estudo de caso 256
Roberto Passos y Helena Santos Rodrigues
Empreender na escola: uma prática 264
Joaquim Rodrigo Gonçalves y Filipe Araújo Gonçalves
Principais medidas de empreendedorismo – uma análise comparativa 270
Sofia Gomes y Isabel Neira

Artículos de la Conferencia

O papel da formação, experiência profissional e perceção de viabilidade da iniciativa no empreendedorismo social em Portugal

Susana Bernardino
Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ
Porto, Portugal
susanab@iscap.ipp.pt

J. Freitas Santos
Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ e Universidade do Minho/NIPE, Portugal
jfsantos@iscap.ipp.pt

Resumo— **Esta investigação pretende compreender em que medida a formação, as experiências profissionais anteriores e a perceção da viabilidade da iniciativa social condicionam o lançamento de um projeto de empreendedorismo social em Portugal. Para o efeito, parte-se de uma revisão de literatura sobre o tema, seguindo-se a realização de uma investigação quantitativa, através de um inquérito por questionário enviado aos responsáveis de Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento existentes em Portugal e de projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais. A investigação revela que a formação exerce uma influência positiva, direta, sobre o lançamento de iniciativas sociais, verificando-se o mesmo em relação à situação ocupacional do indivíduo e à perceção da viabilidade da iniciativa social. O contexto empreendedor do indivíduo não é apontado como um preditor direto da criação de iniciativas de empreendedorismo social em Portugal. A investigação realizada indica que para a formação da perceção de viabilidade da iniciativa contribui essencialmente a interpretação pessoal das competências necessárias ao lançamento e acompanhamento do projeto e o entendimento de que a iniciativa é desejável, isto é, que irá criar um valor que será bastante apreciado pela sociedade em geral e pelo público-alvo em particular. A perceção da existência de um ambiente externo favorável tem uma influência muito baixa sobre a decisão de criação da iniciativa social. A participação do indivíduo na criação de organizações (ainda que através dos seus pais) e a experiência na gestão das organizações, sugerem um maior nível de autoeficácia e um maior *locus* de controlo interno, que são importantes na perceção da viabilidade da iniciativa e, por essa via, na adoção de um comportamento socialmente empreendedor.**

Palavras-chave; empreendedorismo social; viabilidade da iniciativa social; formação; experiência profissional; Portugal.

I. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social é um conceito emergente que tem vindo a ser progressivamente aplicado à resolução de questões sociais. Este visa de um modo exclusivo, ou pelo menos proeminente, a criação de valor social [1] [2] [3] ao qual alia a aplicação de um comportamento empreendedor com o intuito de maximizar a capacidade de gerar valor social.

O empreendedorismo social procura a criação simultânea, e sinergética, de valor social e económico. A criação de valor económico é interpretada como um meio para a prossecução do fim último que é a criação de valor social, favorecendo a sustentabilidade da organização e a continuidade da sua missão social. A presença de duas orientações de fundo (económica e social) leva a que o empreendedorismo social seja um campo intrinsecamente híbrido, que se desenvolve na interseção de diferentes domínios de atividade. Esta condição introduz importantes desafios na elaboração da estratégia e na conceção do *modus operandi* da organização social.

A resolução de problemas sociais complexos e persistentes através desta nova abordagem implica um trabalho árduo, no qual os seus atores se debatem com enormes desafios e dificuldades [4]. Neste contexto, é fundamental compreender o que explica o comportamento socialmente empreendedor e conhecer os fatores que favorecem a assunção dos riscos associados à condução de uma organização social.

O objetivo desta investigação é compreender de que modo a formação, experiência empresarial e perceção de viabilidade da iniciativa explicam a sua atuação enquanto empreendedor social e influenciam a capacidade para assumir riscos.

Para atingir esse desiderato, é feita uma revisão de literatura sobre o papel que a formação, a experiência profissional e a perceção da viabilidade da iniciativa desempenham no lançamento do projeto social. Segue-se a definição da metodologia de investigação e a apresentação e discussão dos resultados obtidos. As conclusões encerram a comunicação.

II. REVISÃO DE LITERATURA

A. *Formação*

A formação tem sido apontada como um elemento instigador do comportamento empreendedor. Vários estudos, em diferentes contextos, sugerem que a formação aumenta a probabilidade de o indivíduo se envolver no empreendedorismo social [5] [6] [7] [8] [9] [10]. A investigação sugere ainda que os empreendedores sociais tendem a ter um nível de escolaridade superior à dos empreendedores económicos [7] [10] [11] [12]. Outros investigadores [13], avaliando a influência do nível de formação

sobre a propensão empreendedora, comprovam o seu contributo positivo para as duas tipologias de empreendedorismo, embora mais expressiva no empreendedorismo social.

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2009 regista esta influência positiva em todos os países em análise (47), embora assinalando que este 'efeito da educação' é particularmente evidente em países com um baixo nível de desenvolvimento económico, onde as diferenças económicas e sociais são mais óbvias e os indivíduos com um maior nível de formação sentem uma necessidade imperiosa de fazer face a esses flagelos sociais [10]. No caso português, os resultados de um estudo realizado em 2005 sugerem que os empreendedores sociais têm na sua maioria formação superior [14].

A relevância da formação no empreendedorismo social pode ser interpretada com base na sensibilidade para as questões sociais, que a literatura assume estar mais presente em pessoas com maior nível de habilitações académicas [10] [13]. Uma outra explicação apontada na literatura assenta na facilidade, que a formação confere, de identificar oportunidades e desenvolver projetos sociais [10]. Estes investigadores [10] invocam ainda a segurança financeira (que admitem poder ser maior em indivíduos com maior nível de formação), permitindo que os indivíduos explorem outros elementos de natureza não exclusivamente material. De um modo diferente, alguns autores apontam para a emergência de um novo grupo de jovens empreendedores sociais de entre alunos que terminaram a sua formação superior e estiveram 'expostos' ao empreendedorismo social nas suas universidades [15].

Em termos de área de formação, um estudo empírico constata, no caso austríaco, que a maioria dos empreendedores sociais tem formação na área empresarial, seguida de indivíduos que provêm de áreas técnicas e das ciências sociais [8]. Em Portugal, a evidência existente indica que os empreendedores sociais apresentam uma pluralidade de áreas de formação [14]. Outros autores [16], por sua vez, destacam a importância da formação na área da gestão, enquanto facilitador do desenvolvimento de traços críticos de personalidade favoráveis ao empreendedorismo social.

B. Experiência profissional

A experiência empresarial do indivíduo parece igualmente contribuir para o aparecimento do empreendedor social. A experiência em gestão é apontada como capaz de aumentar a probabilidade de um indivíduo vir a ser um empreendedor social [9]. Do mesmo modo, a experiência profissional é vista como catalisadora do sucesso das iniciativas socialmente empreendedoras [3].

Uma investigação realizada em 2011, na Islândia, sugere que os empreendedores sociais tendem a desenvolver a sua atividade em áreas que apresentam uma ligação direta com a sua profissão anterior [17]. Este facto justifica-se, segundo o autor do estudo, pela familiaridade que a experiência profissional proporciona.

A competência empreendedora anteriormente desenvolvida parece, também, influir sobre a decisão do empreendedor. A evidência existente reconhece que competências desenvolvidas na adolescência como liderança ou iniciativas criativas, e o estímulo que essas competências proporcionam, são preditores da capacidade de geração de ideias na idade adulta [4]. Adicionalmente, a motivação para o empreendedorismo social surge muitas vezes como forma de seguir o percurso dos pais ou de irmãos mais velhos [18]. Uma quantidade significativa de estudos encontra uma relação positiva, ainda que parcial, entre o estatuto empreendedor dos pais e a probabilidade de uma criança se tornar empreendedora numa fase posterior da sua vida [19] [20]. Um grupo de investigadores analisa, à luz da teoria da aprendizagem social, a influência do papel do modelo dos pais sobre a predisposição para o empreendedorismo económico [21]. Os autores 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 valores. Através da observação das ações dos seus pais, os indivíduos aprendem e transformam a informação retida em códigos internos, que configuram um modelo mental e influenciam a sua política de tomada de decisões (escolha ocupacional inclusive). Apesar dos resultados obtidos, os autores do estudo alertam para a discrepância de resultados encontrada na literatura dado que alguns estudos não encontram suporte empírico para a influência do contexto familiar sobre o empreendedorismo. Para explorar esta situação inconclusiva, os investigadores moderam a relação entre estas duas variáveis (contexto familiar e empreendedorismo) através dos traços de personalidade do indivíduo, especificamente por recurso à dimensão abertura à experiência [21]. Os resultados sugerem que indivíduos com um maior nível de abertura são mais propensos para aprender com as pessoas fora do seu contexto familiar e, como tal, para seguir percursos diferentes dos pais. Pelo contrário, indivíduos com baixa abertura tendem a focar-se naquilo que conhecem, atribuindo uma baixa atenção aos estímulos emitidos de fora do contexto familiar. De um modo diferente, uma outra investigação constata que a influência dos pais difere em função da idade, encontrando uma maior prevalência na adolescência do que na infância [19].

Para além dos contactos pessoais, o empreendedor social poderá seguir modelos de comportamento desempenhados por outros atores que respeita e admira, e cujo sucesso inspira outros empreendedores sociais [18]. De acordo com a teoria do comportamento contingente, os indivíduos tendem a imitar aqueles que são percebidos como prestigiados ou bem-sucedidos. Com efeito, os indivíduos estarão mais predispostos para serem empreendedores sociais quando percecionam que o mesmo é feito por muitas outras pessoas ou por indivíduos com notórias características de liderança [22].

A comunidade científica tem procurado, ainda, analisar a influência do 'espírito empreendedor' ou 'cultura empreendedora' de um povo sobre a prática do empreendedorismo social. As conclusões obtidas não são consensuais. Enquanto alguns investigadores apontam que o nível de empreendedorismo de uma sociedade é incapaz de influenciar o nível de empreendedorismo social existente [23], outros alegam que sociedades tradicionalmente mais empreendedoras, serão também mais propensas para o empreendedorismo social, considerando que estes dois níveis de empreendedorismo se reforçam mutuamente [13] e que economias empreendedoras tendem a oferecer um ambiente mais favorável para o desenvolvimento de iniciativas socialmente empreendedoras [10]. De modo contrário, uma outra investigação indica que em países com elevado nível de

empreendedorismo económico, os indivíduos serão menos propensos para serem empreendedores sociais [24]. Os seus autores interpretam estes resultados à luz da teoria da falha institucional, considerando que uma intensa atividade de empreendedorismo reduz as oportunidades disponíveis para os empreendedores sociais [24].

C. *Perceção de viabilidade da iniciativa*

A assunção de riscos é citada na literatura como um dos elementos do comportamento empreendedor [25]. A capacidade para assumir riscos exprime-se na aptidão e predisposição por parte da organização, ou do empreendedor, para se envolver em atividades que impliquem incerteza e para as quais existe alguma probabilidade de falha [26] [27]. Quando se assume um risco está a admitir-se que os resultados reais poderão ser diferentes dos resultados esperados, seja para melhor ou para pior. Criar e gerir uma organização envolve muitas incertezas, pelo que apenas pessoas capazes de aceitar riscos se irão comprometer com o empreendedorismo [28]. No empreendedorismo social a assunção de riscos resulta da adoção de medidas ousadas e agressivas, que são desenvolvidas com o intuito de explorar oportunidades capazes de criar valor social [2] [25].

Apesar de os empreendedores estarem dispostos a assumir riscos, a evidência empírica identifica uma relação negativa entre a perceção de risco e a decisão de se iniciar um novo projeto [7] [31]. Por consequência, os empreendedores irão, provavelmente abandonar os seus esforços de criação de um negócio se perceberem que não são capazes ou que não irão ser bem-sucedidos. O desejo do empreendedor em desenvolver a iniciativa será, portanto, tanto maior quanto maior for a perceção de que a ideia social é viável (exequibilidade) [32] e que a atuação irá produzir resultados positivos num espaço razoável de tempo (desejabilidade) [18].

As dimensões desejabilidade e exequibilidade são congruentes com a teoria das expectativas de Vroom de 1964 [29]. Esta teoria apesar de ser essencialmente um tópico de investigação no campo da motivação laboral e comportamento organizacional, recentemente tem sido aplicada no contexto do comportamento empreendedor [30]. Para Vroom [29], a força motivacional, ou seja a quantidade de esforço que um indivíduo irá exercer para atingir os seus objetivos, resulta do produto de dois elementos: (i) o valor ou atratividade atribuída a um objetivo (valência); e (ii) a probabilidade percebida de que o objetivo irá ser alcançado (expectativa) [29]. Por outras palavras, a teoria das expectativas de Vroom [29] postula que as ações do indivíduo são conduzidas pelas consequências esperadas, em que a motivação do indivíduo deriva do quão fortemente acredita que um certo nível de esforço conduz a um determinado resultado e do quão atrativo é para si esse resultado.

A análise do constructo perceção de viabilidade pode ser feita à luz das teorias de personalidade. A literatura sugere a autoeficácia como um dos traços mais importantes, que representa as competências pessoais do indivíduo para lidar de um modo eficiente com uma diversidade de situações *stressantes* e persistir perante a adversidade, traduzindo a extensão com que o indivíduo acredita que é capaz de desempenhar os papéis e tarefas do empreendedor [28] [33]. Alguns investigadores [13] constatam que o facto de o indivíduo acreditar que possui as competências necessárias (autoeficácia) e que existe um baixo risco de insucesso está positivamente associado à criação de uma organização socialmente empreendedora.

Pessoas com um maior *locus* de controlo interno, isto é, pessoas que acreditam que através das suas qualidades, competências e esforço podem influenciar um determinado evento, e que os resultados não são determinados por fatores externos tais como a 'sorte', terão também uma maior propensão empreendedora [34] [35].

III. Metodologia e hipóteses de investigação

A recensão de literatura efetuada sugere a existência de um conjunto de fatores que estimulam no indivíduo (o empreendedor social) a decisão de criar uma iniciativa de empreendedorismo social. O propósito desta investigação é o de compreender em que medida a formação, a experiência profissional e a perceção pelo indivíduo de que a iniciativa será viável influem sobre a decisão de criação de uma organização social em Portugal. Para esse fim são propostas três hipóteses de investigação, deduzidas da revisão de literatura:

H1: O nível de formação influencia positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.

H2: A experiência profissional influencia positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.

H3: A perceção pelo indivíduo da viabilidade da sua iniciativa social influencia positivamente a decisão de se tornar empreendedor.

A investigação adota uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário enviado aos responsáveis pela criação das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento e projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais existentes à data da realização da investigação. Os dados primários foram recolhidos entre 19 de setembro de 2012 e 2 de janeiro de 2013 e permitiram a recolha de 68 respostas. No tratamento e análise dos dados foram aplicadas, em primeiro lugar, técnicas de análise descritiva, para depois se aplicar, para teste das hipóteses de investigação, técnicas de inferência estatística (teste do qui-quadrado do ajustamento, teste binomial e teste *t-student* para a comparação de uma média). Para auxiliar o processo de tratamento e análise de dados utilizaram-se ainda técnicas de redução de dados, através da análise fatorial por componentes principais, empregando-se uma rotação ortogonal, através do método *varimax* [36].

IV. Resultados

Definido o desenho da investigação, procede-se à análise dos resultados obtidos. Do total de respostas coligidas, 45 foram concedidas por indivíduos envolvidos na criação da organização social, sendo apenas estes os inquiridos quanto aos fatores de promoção da iniciativa social.

A. *Formação*

A grande maioria dos respondentes (93.3%) indica ter formação superior, enquanto os restantes possui formação ao nível do ensino secundário. O teste do ajustamento do qui-

quadrado suporta que a prevalência da formação superior sobre a criação de iniciativas de empreendedorismo social é estatisticamente significativa, o que permite afirmar, para um nível de significância de 5%, que o nível de escolaridade é um propulsor da adoção de um comportamento socialmente empreendedor (H1).

QUADRO I. A INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO SOBRE O COMPORTAMENTO SOCIALMENTE EMPREENDEDOR

Características	Total	
	N (45)	*%*
Nível de escolaridade [a.]		
Ensino primário	0	0,0%
Ensino secundário	3	6,7%
Ensino superior	42	93,3%
Área de formação [b.]		[c.]
Ciências da saúde	6	13,3%
Ciências matemáticas	0	0,0%
Ciências sociais	4	8,9%
Ciências económicas	9	20,0%
Engenharia	9	20,0%
Artes	4	8,9%
Humanidades	11	24,4%
Ensino	1	2,2%
Outros	1	2,2%

a. Teste do qui-quadrado do ajustamento, p-value< 0,000, α=0,05;
b. Teste do qui-quadrado do ajustamento para a importância da área de formação, p-value= 0,014, α=0,05;
c. Áreas com um número de observações superiores ao esperado face à hipótese de uma distribuição uniforme das respostas pelas diferentes áreas de formação, teste do qui-quadrado do ajustamento, α=0,05;

No que se refere à área de formação, verifica-se uma presença mais frequente das áreas das humanidades (24.4%), ciências económicas (20%) ou engenharia (20%). O teste do ajustamento do qui-quadrado aponta para a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a propensão para o empreendedorismo social e o tipo de formação. O teste, como se observa no quadro 1, indica que as áreas em que se verifica uma maior predisposição para o empreendedorismo social são as humanidades, as ciências económicas, a engenharia e a saúde, embora esta última com menor relevância. A área menos preponderante é o ensino, seguida das ciências sociais e das artes, não se verificando qualquer respondente da área das ciências matemáticas.

B. Experiência profissional

No quadro 2 observa-se que a maioria dos respondentes (77.8%) estava empregado aquando do seu envolvimento na iniciativa e apenas uma pequena percentagem referiu estar reformado (4.4%). Dos indivíduos que se encontravam empregados (35 casos), cerca de metade provinha do setor empresarial e apenas uma reduzida fração (14.3%) do setor sem fins lucrativos. A realização do teste do qui-quadro do ajustamento, sustenta que a situação ocupacional do indivíduo e o setor de onde o indivíduo provém, no caso de estar empregado, são relevantes para a criação de iniciativas de empreendedorismo social.

QUADRO II. SITUAÇÃO PROFISSIONAL ANTERIOR

Características	Total	
	N (45)	*%*
Situação ocupacional [a.]		
Empregado	35	77,8%
Reformado	2	4,4%
Não ativo	8	17,8%
Setor de proveniência [* b.]		
Setor empresarial	17	48,6%*
Setor público	13	37,1%*
Setor sem fins lucrativos	5	14,3%*

* Indivíduos que no momento da criação da iniciativa se encontravam empregados, N (35);
a. Teste do qui-quadrado de independência, p-value< 0,000, α=0,05;
b. Teste do qui-quadrado de independência, p-value< 0,004, α=0,05;

O quadro 3 analisa o 'contexto empreendedor' do indivíduo, verificando-se que a maioria dos respondentes nunca criou anteriormente qualquer organização (67%), sendo este facto particularmente notório nos respondentes do género feminino (82.1%), nem os seus pais (80%), familiares ou amigos (46.7%). A criação prévia de outras organizações é, porém, mais frequente em indivíduos cujas pessoas próximas tenham já criado organizações, em particular os seus pais. Constata-se, também, que os indivíduos que não se encontravam ativos aquando do envolvimento na iniciativa são os que menos referem ter criado outras organizações (apenas 12.5%). De realçar que a maioria dos indivíduos (62.2%) já tinha experiência na gestão de organizações, antes do envolvimento na iniciativa, particularmente evidente nos indivíduos do género masculino ou com uma tradição, pessoal ou familiar, na criação de organizações. Ressalva-se, contudo, que não se encontram diferenças expressivas no cargo ocupado pelo indivíduo pelo facto de este ter experiência em gestão.

QUADRO III. EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS PASSADAS

Contexto empreendedor do indivíduo	**N (45)**	**%**	**Teste Binomial* *p-value***
Antes desta iniciativa alguma vez criou alguma organização?	14	31,1%	0,016
Os seus pais alguma vez criaram uma organização?	9	20,0%	0,000
Os seus familiares e amigos alguma vez criaram uma organização?	24	53,3%	0,766
Antes de se ter envolvido nesta iniciativa já tinha tido experiências na gestão de organizações?	28	62,2%	0,135

* Teste ao valor de 50%, α=0,05.

Para testar a possibilidade de os elementos do contexto empreendedor influenciarem a propensão para o empreendedorismo social recorreu-se ao teste binomial. A análise de resultados (quadro 3) revela que apenas duas das variáveis em análise são estatisticamente diferentes do valor neutral (proporção de 50% em questões dicotómicas). São elas o indivíduo nunca ter criado uma organização e os seus pais nunca o terem feito. A experiência na gestão de organizações e a criação de organizações pelos seus familiares e amigos não são apontadas como capazes de explicar as diferenças ao nível dos comportamentos.

Deste modo, os resultados obtidos permitem suportar apenas parcialmente a hipótese de que a experiência empresarial do indivíduo influencia positivamente a decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social (H2).

De referir que de entre os inquiridos que nunca criaram uma organização, a esmagadora maioria refere que os seus pais também não o haviam feito. Para além disso, os indivíduos cujos

progenitores já constituíram uma organização tendem, eles próprios, a experienciar uma situação semelhante (quadro 4). Acresce que é nos grupos etários mais jovens que se observa uma maior frequência de indivíduos com progenitores com atividade empreendedora, que se vai reduzindo com o avançar da idade dos inquiridos.

QUADRO IV. A INFLUÊNCIA DO CONEXTO EMPREENDEDOR

	Criação prévia de outras organizações		Idade			
	Sim	**Não**	**18-34**	**35-54**	**55-64**	**>65**
Experiência empreendedora dos pais						
Os pais já criaram organizações	42,9%	9,7%	33,3%	16,7%	16,7%	11,1%
Os pais nunca criaram uma organização	57,1%	90,3%	66,7%	83,3%	83,3%	88,9%
Subtotal	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %
Experiência empreendedora de familiares e amigos						
Familiares e amigos já criaram organizações	78,6%	41,9%	58,3%	50,0%	66,7%	44,4%
Familiares e amigos nunca criaram uma organização	21,4%	58,1%	41,7%	50,0%	33,3%	55,6%
Subtotal	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %

O processo de análise de dados indica, ainda, que a influência do contexto empreendedor não se encontra condicionado pelos traços de personalidade do indivíduo (quadro 5).

QUADRO V. CORRELAÇÃO ENTRE O CONTEXTO EMPREENDEDOR E OS TRAÇOS DE PERSONALIDADE DO INDIVÍDUO

Coeficiente de correlação de Pearson	**Abertura à Experiência**	**Conscenciosidade**	**Extroversão**
Já criou uma organização	-,196	-,201	-,121
Os seus pais já criaram uma organização	,006	,110	-,053
Familiares e amigos já criaram uma organização	-,220	,136	,138

C. Perceção de viabilidade da iniciativa

O processo de análise de dados levou à construção de três dimensões relativas à perceção de viabilidade da iniciativa (quadro 6). A perceção das capacidades pessoais do indivíduo é qualificada como importante para a criação da iniciativa (média de 3.8, numa escala gráfica de 5 pontos, em que 1 corresponde a um fator com pouca importância e 5 a um fator com muita importância), embora não tanto como a perceção da desejabilidade (média de 4.3). A perceção da favorabilidade do contexto, por sua vez, recolhe uma pontuação menor por parte dos inquiridos, embora relativamente próxima do ponto neutro da escala (média de 2.6).

Para testar a possibilidade de que a perceção de viabilidade da iniciativa influencia a criação de organizações socialmente empreendedoras, recorreu-se ao teste *t-student* para a comparação de uma média, por teste do valor neutro (valor 3). A análise de resultados indica que as três dimensões têm uma média estatisticamente diferente de 3, o que permite aceitar a hipótese de que a perceção pelo indivíduo da viabilidade da sua iniciativa influencia positivamente a adoção de um comportamento socialmente empreendedor (H3). A perceção de desejabilidade e posse das capacidades pessoais são confirmadas como incitadoras do desencadear de uma iniciativa social, enquanto a perceção de favorabilidade do contexto exerce um efeito baixo sobre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor.

QUADRO VI. A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA À PERCEÇÃO DE VIABILIDADE NA DECISÃO DE CRIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Componentes	**Análise de Componentes Principais**							**Teste t-student [b]**	
	Peso do Fator a	***Média***	***Desvio - padrão***	***Valores Próprios***	***% Var.***	**% Var. Acum.**	**Alpha de Cronbach**	**t**	**p-value**
Componente 1: Perceção da favorabilidade do contexto externo		**2,6**	**1,11**	**4,0**	**37,7**	**37,7**	**0,91**	-2,321	0,025
Existência de um regime fiscal favorável	0,895	2,6	1,4						
Existência de um regime legal favorável	0,893	2,6	1,4						
Facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto	0,862	2,6	1,2						
Existência de apoios e aconselhamento	0,808	2,7	1,2						
Facilidade e simplicidade dos processos administrativos para o lançamento do projeto	0,761	2,5	1,3						
Componente 2: Perceção das capacidades pessoais		**3,8**	**0,95**	**2,5**	**27,0**	**64,7**	**0,79**	5,709	0,000
Ter a capacidade de ver riscos como oportunidades	0,856	3,6	1,2						
Ser capaz de identificar uma necessidade social	0,829	3,8	1,1						
Ter competência e experiência necessárias para iniciar o projeto	0,736	4,0	1,0						
Perceção de desejabilidade da iniciativa	**-**	**4,3**	**1,03**	**-**	**-**	**-**	**-**	8,239	0,000

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida KMO= 0,756; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000;
a. A rotação convergiu em 3 iterações
b. Valor do teste=3, α=0,05;

Os resultados sugerem, ainda, que a experiência empreendedora ou empresarial do indivíduo pode influenciar o modo como o indivíduo constrói a perceção sobre a viabilidade da iniciativa. Por um lado, indivíduos (ou os seus pais) que nunca criaram uma organização, atribuem uma maior importância à favorabilidade do contexto externo do que os indivíduos que vivenciaram essa experiência, ainda que através dos seus pais. Por outro lado, indivíduos com experiência em gestão formam a intenção de lançamento da iniciativa social, com base no sentimento de posse das capacidades pessoais necessárias, atribuindo uma

importância muito baixa ao contexto favorável. Indivíduos sem experiência em gestão, pelo contrário, atribuem uma valoração semelhante à perceção da favorabilidade do contexto e à perceção da posse das capacidades pessoais necessárias (quadro 7).

QUADRO VII. A CONSTRUÇÃO DA PERCEÇÃO DE VIABILIDADE DA INICIATIVA EM FUNÇÃO DA FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA EMPRESARIAL

Coeficiente de correlação de Pearson	Perceção de favorabilidade do contexto	Perceção de posse capacidades	Perceção de desejabilidade
Formação			
Nível de formação	-,034	,042	,157
Área de formação	-,135	-,149	-,030
Experiências empresariais			
Situação ocupacional anterior	-,181	-,124	-,107
Setor de proveniência	-,236	,167	-,168
Já criou uma organização	,251	,049	,035
Pais já criaram uma organização	,284	,083	-,033
Familiares e amigos já criaram organização	,105	-,043	,061
Experiência em gestão	,279	-,338*	,021

* A correlação é estatisticamente significativa para α=0.05; ** A correlação é estatisticamente significativa para α=0.01;

V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos resultados revelou que a criação de uma iniciativa social é positivamente influenciada pela formação do indivíduo (em termos de nível e área de formação) e pelo seu percurso profissional.

O efeito positivo do nível da formação encontrado corrobora o de outros estudos empíricos existentes, como [5] [6] [7] [8] [9] [10]. São também consentâneos com a investigação que indica que a maioria dos empreendedores sociais em Portugal tem formação superior [14]. À semelhança da justificação apontada por outros autores [10] [13], a formação poderá ser interpretada como um preditor indireto, na medida em que aumenta a sensibilidade para as questões sociais e alimenta uma maior consciencialização sobre a necessidade de atuação.

No que se refere à área de formação, verifica-se a presença de empreendedores sociais de vários quadrantes científicos [14], embora com maior predominância das áreas de humanidades, ciências económicas, engenharia e saúde, que são confirmadas como relevantes para o desencadear da iniciativa social. A investigação existente [8] já havia indicado, no caso austríaco, que a maioria dos empreendedores sociais tinha formação na área empresarial, sugerindo também a relevância das áreas técnicas e das ciências sociais. Verifica-se, portanto, que as conclusões são válidas para duas áreas (ciências empresariais e engenharia), mas diferem no caso das ciências sociais, que em Portugal é uma das áreas de formação menos presentes. No que respeita à relevância da formação em ciências empresariais, a evidência empírica é congruente com a tese apontada sobre a influência do contacto com o tema do empreendedorismo (social) para a emergência de novos empreendedores [15].

Relativamente às experiências profissionais passadas, de entre os empreendedores que se encontravam empregados, cerca de metade provêm do setor empresarial, o que poderá ser interpretado pela facilidade com que podem aplicar técnicas empresariais à resolução de questões sociais. O mesmo constata o estudo realizado no caso islandês, para o qual os empreendedores sociais propendem a atuar em áreas ligadas à sua profissão anterior [17]. Ora, ao enveredarem pelo empreendedorismo social estão a dar continuidade à utilização de um conjunto de práticas empresariais nas organizações sociais. O setor sem fins lucrativos é o menos comum entre os empreendedores sociais, o que contraria os investigadores que defendem uma forte presença de indivíduos deste setor [37]. Uma outra justificação alega serem os indivíduos com uma vasta experiência no setor social os que tendem a ser relutantes na utilização de uma linguagem empresarial e, por consequência, a serem mais tradicionais na conceção de um modelo de resposta social [38].

Os resultados indicam que a perceção de viabilidade da iniciativa influencia positivamente a criação de organizações socialmente empreendedoras. Para a formação dessa perceção contribui essencialmente a interpretação pessoal das competências necessárias ao lançamento e acompanhamento do projeto e o entendimento de que a iniciativa é desejável, isto é, que irá criar valor social. A perceção de que o ambiente externo é favorável tem uma influência muito baixa sobre a decisão de criação da iniciativa social, o que sugere o predomínio da convicção em relação às competências para criar valor social. Esta ilação é consentânea com a evidência existente [17], para quem o empreendedor social só irá criar a iniciativa quando for capaz de reunir os recursos e desenvolver as ações necessárias à produção efetiva de resultados. Deste modo, sugere-se que as pessoas com um maior *locus* de controlo interno, e que acreditam que os resultados a obter decorrem do seu esforço e competência, as que apresentam uma maior propensão para o empreendedorismo social.

Apesar da experiência anterior em gestão não ser confirmada como um propulsor para a criação de iniciativas sociais, verifica-se que exerce influência na forma como o indivíduo constrói a perceção de viabilidade da iniciativa. De facto, a leitura que os indivíduos com experiência em gestão fazem resulta, essencialmente, do julgamento quanto à posse das competências pessoais necessárias, atribuindo uma importância relativa muito baixa à favorabilidade do contexto. Esta situação contrasta com a valoração semelhante que estes dois elementos (posse das competências pessoais necessárias e favorabilidade do contexto) assumem em indivíduos sem experiência de gestão. Do mesmo modo, indivíduos que nunca criaram uma organização, conferem uma maior relevância à favorabilidade do contexto externo na decisão de constituição da iniciativa, do que os indivíduos com essa experiência, ainda que por via dos seus progenitores. Por isso, a aprendizagem e a experiência, resultantes da criação e gestão de organizações, levam a uma situação de menor *locus* de controlo externo por parte do indivíduo (sentindo que através das suas competências e esforço podem influenciar os resultados das suas ações) e, por essa via, atuam como mediador nas motivações para um comportamento socialmente empreendedor. Estas constatações dão suporte aos argumentos que apontam a formação em gestão como facilitador da formação da personalidade do empreendedor social [16], a que se acrescenta o efeito da experiência sobre a perceção da

posse das competências necessárias (autoeficácia) e sobre um maior nível de *locus* de controlo interno.

A investigação indica ainda que os indivíduos que nunca criaram uma organização ou cujos pais nunca o fizeram são os que mais se envolvem no empreendedorismo social. *A priori* poder-se-ia conjeturar uma relação de sentido inverso, porém os resultados não são totalmente surpreendentes, pois os investigadores não são unânimes no reconhecimento da associação entre o nível de empreendedorismo económico e o nível de empreendedorismo social. Os resultados são, assim, consentâneos com os investigadores que encontram uma relação negativa [24], e contrariam a tendência apontada pelo relatório do GEM (2009), de que as sociedades mais empreendedoras, na sua aceção tradicional, são as que mais propendem para o empreendedorismo social [10]. O mesmo acontece em relação aos autores que encontram uma relação positiva entre a propensão empreendedora dos pais e a probabilidade do familiar se tornar também empreendedor [19] [20] [21]. Para se compreender melhor este resultado aparentemente paradoxal, avançou-se para uma análise mais pormenorizada dos dados. O estudo realizado indica que a criação prévia de outras organizações é mais frequente em indivíduos cujas pessoas próximas tenham já criado organizações, em particular os seus pais (sucedendo o oposto em indivíduos que não estejam em contacto com esse contexto empreendedor), o que vai de encontro à teoria da aprendizagem social, sobre a influência do papel dos pais no ato de empreender. Daí que os resultados obtidos possam ser interpretados à luz da baixa tradição empreendedora verificada entre os inquiridos, plausivelmente originada pelo baixo nível de atividade empreendedora do país. Uma outra justificação para este fenómeno poderia ser fornecida pelas conclusões do estudo de que defende que a influência do contexto familiar sobre a escolha vocacional depende dos traços de personalidade do indivíduo, nomeadamente do nível de abertura à experiência [21]. Os dados empíricos não suportam, contudo, qualquer correlação estatisticamente significativa entre os indivíduos cujos pais já fundaram uma organização e os seus traços de personalidade. A proporção de indivíduos com pais com experiências empreendedoras é maior nos grupos etários mais jovens, que se vai reduzindo com o avançar da idade dos inquiridos. Conjugando este resultado com as ilações de um outro estudo [19], que mostra que a influência dos pais sobre a intenção empreendedora dos filhos difere com a idade, com maior preponderância durante a adolescência do que na infância, parece poder concluir-se que é na juventude e início da idade adulta que se verifica uma maior influência do comportamento empreendedor dos pais sobre os filhos.

Conclusões

O empreendedorismo social tem sido reconhecido como um campo promissor para se fazer face aos complexos desafios com que a sociedade portuguesa se depara.

A investigação realizada indicou que a perceção da viabilidade da iniciativa social exerce uma influência positiva sobre o processo de decisão de criar uma organização socialmente empreendedora. Para a formação dessa perceção contribui essencialmente o entendimento de que a organização irá produzir um resultado que será bastante apreciado pela sociedade em geral e pelo público-alvo em particular e pela interpretação pessoal das competências necessárias ao lançamento e acompanhamento do projeto.

Apesar de a experiência na gestão de organizações não ser confirmada como instigadora de um comportamento socialmente empreendedor esta, em conjunto com o contexto empreendedor, condiciona o modo como o indivíduo constrói a perceção de viabilidade da iniciativa. Estas experiências empresariais conduzem a uma situação de maior autoeficácia e a um maior nível de *locus* de controlo interno, importantes para a decisão de empreender, podendo ser consideradas como variáveis mediadoras de um comportamento socialmente empreendedor. Os resultados revelam, ainda, a importância que as experiências profissionais desenvolvidas no setor empresarial têm sobre a adoção de uma abordagem empreendedora para a resolução de questões sociais.

Um elevado nível de formação, em especial nas áreas das humanidades, ciências económicas, engenharia ou saúde, é confirmado como tendo um efeito positivo na predisposição para o empreendedorismo social.

O conhecimento dos fatores que exercem maior influência na criação da iniciativa social poderá permitir estimular indiretamente o nível de atividade social em Portugal, desde que os poderes públicos atuem sobre os elementos preditores do comportamento socialmente empreendedor. Assim, o estímulo à formação e o desenvolvimento de programas que estimulem as competências de gestão sugere-se capaz de aumentar a predisposição dos indivíduos para o empreendedorismo social. Esta situação será particularmente importante para os indivíduos do género feminino, dada a baixa taxa de empreendedorismo feminino existente e a maior propensão, em termos marginais, que apresentam para o empreendedorismo social.

Apesar do conhecimento produzido pela investigação, muitas são ainda as áreas que merecem vir a ser exploradas. Os resultados da investigação apontam para a influência da (não) criação prévia de outras organizações como condição para o desencadear de uma iniciativa social. Os resultados não são tão conclusivos quanto se desejaria, verificando-se que a influência positiva da criação de outras organizações só é evidente após uma análise mais detalhada de dados em virtude do baixo nível de empreendedorismo social em Portugal. Deste modo, sugere-se mais investigação sobre os antecedentes da iniciativa social, para se compreender de que forma é que a experiência, observação e convivência anteriores reforçam as intenções e se refletem nas escolhas e comportamentos do empreendedor social.

Referências

[1] Dees, J. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.

[2] Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.

[3] Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business,* 41 (1), 6-20.

[4] Obschonka, M., Silbereisen, R., & Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as developmental outcome. *Journal of Vocational Behavior,* 77 (1), 63-72.

[5] Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor, 2009 Executive Report*. Babson Park, MA, US: Babson College, Santiago, Chile: Universidad delDesarollo and Reykjavík, Iceland: Háskólinn Reykjavík University, London, UK: Global Entrepreneurship Research Association.

[6] Harding, R., & Cowling, M. (2006). *Social entrepreneurship monitor.* London: London Business School.

[7] Hoogendoorn, B., Zwan, P., & Thurik, R. (2011). Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk. *ERIM Report Series*. Acedido em janeiro 30, 2012, em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1910483

[8] Lehner, O. (2011). The phenomenon of social enterprise in Austria: A triangulated descriptive study. *Journal of Social Entrepreneurship,* 2 (1), 53-78.

[9] Van Ryzin, G., Grossman, S., DiPadova-Stocks, L., & Bergrud, E. (2009). Portrait of the social entrepreneur: Statistical evidence from a US panel. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20 (2), 129-140.

[10] Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., & Bosma, N. (2012). *2009 Report on social entrepreneurship*, Global Entrepreneurship Monitor. Acedido em fevereiro 10, 2013, em http://www.gemconsortium.org/docs/2519/

[11] Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., & Lepoutre, J. (2011). Social and commercial entrepreneurship: Exploring individual and organizational characteristics. *Scales Research Reports, EIM Business and Policy Research*. Acedido em janeiro 29, 2012, em http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=H201110.pdf&perId=615

[12] Van Ryzin, G., Bergrud, E., & DiPadova-Stocks, L. (2007). Leading from the ground up: Correlates of social entrepreneurship in the USA. W*orking Paper Presented at the ASPA-EGPA Conference*, Newark, Delaware, USA.

[13] Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2011). For benevolence and for self-interest: Social and commercial entrepreneurial activity across nations. *IZA Discussion Paper No. 5770.* Acedido em janeiro 29, 2012, em http://ssrn.com/abstract=1867039

[14] Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Publicações Oficina do CES*, 223. Acedido em novembro 16, 2011, em http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf

[15] Baral, S., Simons, K., Lane, A., & Zhang, C. (2012). *China Social Enterprise Report*, FYSE. Acedido em setembro 10, 2013, em http://www.bsr.org/reports/FYSE_China_Social_Enterprise_Report_2012.PDF

[16] Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics,* 95 (2), 259-28.

[17] Ármannsdóttir, A. (2011). The Icelandic social entrepreneur: The key motivational factors pursuing social behavior. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

[18] London, M., & Morfopoulos, R. (2010). Social entrepreneurship: How to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change. London: Routledge.

[19] Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S., & Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing,* 27 (4), 414-435.

[20] Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior,* 65 (3), 498-518.

[21] Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S., & 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.

[22] Griskevicius, V., Cantú, S., & Vugt, M. (2012). The evolutionary bases for sustainable behavior: Implications for marketing, policy, and social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing,* 31 (1), 115-128.

[23] Hoogendoorn, B., & Hartog, C. (2011). Prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro-level. Scales Research Reports H201022, *EIM Business and Policy Research*. Acedido em janeiro 29, 2012, em http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H201022.pdf

[24] Estrin, S.; Mickiewicz, T.; & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 37 (3), 479-504.

[25] Morris, M., Webb, J., & Franklin, R. (2011b). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 35 (5), 947-971.

[26] Moss, T., Short, J., Payne, T., & Lumpkin, G. (2011). Dual identities in social ventures: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (4), 805-830.

[27] Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.

[28] Lukeš, M., & Stephan, U. (2012). Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation. *Československá Psychologie,* 56 (1), 41-55.

[29] Vroom, V. (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.

[30] Renko, M., Kroeck, K., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics,* 39 (3), 667-684.

[31] Smith, B., Stevens, C., & Barr, T. (2010). Social entrepreneurs and earned income opportunities: the dilemma of earned income pursuit. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (286-305), Massachusetts: Edward Elgard.

[32] Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In J. Mair, J., J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship* (121-135). New York: Palgrave Macmillan.

[33] Renko, M. (2013). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 37 (5), 1045-1069.

[34] Brooks, A. (2009). Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation: International Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

[35] Zwan, P., Thurik, R., & Grilo, I. (2010). The entrepreneurial ladder and its determinants. *Applied Economics,* 42 (17), 2183-2191.

[36] Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS. (*3.ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

[37] Leahy, G., & Villeneuve-Smith, F. (2009). *State of social enterprise survey.* London: Social Enterprise Coalition.

[38] Johnson, S. (2003). Young social entrepreneurs in Canada. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship.*

ANALYSIS OF RURAL ENTREPRENEURSHIP UNDER THE THEORETHICAL APPROACH OF RESOURCES AND CAPABILITIES: THE CASE OF A RURAL MICROBUSINESS

José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; Ph.D.
L.A. Gustavo Luna Torres
University Center for Economic and Managerial Sciences, University of Guadalajara.
Periférico Norte N° 799, Núcleo Universitario
Los Belenes, C.P. 45100, Zapopan, Jalisco, México.
Tel.: +523337703340 Ext 25685
jvargas2006@gmail.com,jgvh0811@yahoo.com,josevargas@cucea.udg.mx

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the case of a joint venture stage to determine the successes and failures to undertake this business, based on the theory of resources and skills of entrepreneurship and business. It is intended to answer the question, what were the successes and failures committed by entrepreneurs to run the business plan in this particular case? The answers were found relating the situations described in the case with the theories of resources and skills and entrepreneurship. The analysis concludes that the empirical knowledge of entrepreneurs, in this case were not sufficient to direct the business to success, and that the lack of structured knowledge and adequate scientific support for this project strongly directed towards the non-permanence on the market.

Keywords: Entrepreneurship, women entrepreneurs, PROMUSAG, resources and capabilities, competitive advantage.
JEL: L26, N56, 013, Q13, Q20, R51.

RESUMEN

El objetivo de este documento es analizar el caso de una empresa en etapa de emprendimiento, para determinar los aciertos y fallas al emprender este negocio, con base en la teoría de recursos y capacidades y la del emprendimiento empresarial. Se pretende dar una respuesta a la pregunta, ¿cuáles fueron los aciertos y fallas cometidos por los emprendedores al ejecutar el proyecto de negocio en el caso analizado? Las respuestas se encontraron relacionando las situaciones expuestas en el caso con las teorías de recursos y capacidades y la del emprendedurismo. El análisis llega a la conclusión de que los conocimientos empíricos de los emprendedores, en este caso, no fueron suficientes para encaminar hacia el éxito este negocio, y que la falta de conocimientos estructurados y un adecuado apoyo científico dirigieron fuertemente este emprendimiento hacia la no permanencia en el mercado.

Palabras clave: Emprendimiento empresarial, mujer emprendedora, PROMUSAG, recursos y capacidades, ventaja competitiva.

1. Introduction

The Mexican government through the Ministry of Agrarian Reform supports rural entrepreneurship projects. One way is PROMUSAG (program for women in agriculture). This is a support program for rural women entrepreneurs, seeking their integration in the productive sector to earn income to help in the fight against poverty in this rural environment. The support consists of a sum of money to start up the business to undertake, which is repayable but it is considered at lost funds. In 2009, hundreds of projects have benefited from PROMUSAG, one of which has been analyzed for this report. This case is featuring nine women in the municipality of San Martin de Hidalgo, Jalisco. In that year, nine women was PROMUSAG order required for each project.

The team for this project consisted of women with little or no preparation in business, but the team had a leader with knowledge and skills acquired empirically that gave the project some routing to success. PROMUSAG central requirements requested to be eligible for funding to the various proposals were teams of nine members, all participants should be female, a project to undertake the business detailing emphasizing the distribution of grant money, it is sent to be developed by an engineer in the agricultural area and the last requirement was to have an area of land sufficient to carry out the purpose of the enterprise activity.

The venture was marked by the fall in leader's illness, which conditioned the project to a resounding lack of profitability, this, coupled with the lack of scientific preparation and support scientists generated a mismanagement of resources and capabilities that had the project, bringing this to its final termination in six months.

2. Theoretical framework and literature review

The enterprise is the basic and elemental production system of an economy, is an indivisible economic unit that is generated in the process of value creation that is the essence, purpose and function of the entire economic system (Alegre, Berne, & Galve, 1995). Strategic management is the scientific discipline that studies issues related to management of organizations and how are managed the functional areas of the firm. Just as the way the company has designed herself, to set their goals and values, and to relate to their environment.

According to Rumelt (1997), the purpose of the strategy is to provide partial support for the company to survive and be successful. Strategic management analyzes and determines the behavior of the target company specifically focuses on the determinants of competitive advantage and how it can be used to generate profits. In any organization or company, it is essential to have certain resources and capabilities that are the basis for the generation of competitive advantages, which are crucial to the achievement of the objectives of the firm, that is, to generate sales and more importantly, getting benefits.

The theory of resources and capabilities focuses on the analysis of assets owned and / or controlled by companies, as well as their differences, and the importance of this fact to

explain the evolution of the results (Barney, 1991). From this approach, the company is considered as a unique set of resources and capabilities with a unique story (Castro & Lopez, 2006). In this perspective the strategy is defined as a constant search and maintenance benefits, which shows the economic approach model (Reynoso, 2005).

Achieving success in business depends on the performance of the tasks of management and internal coordination and the efficiency with which the company competes. The theory of resources and capabilities and the structural theory explain the existence of extraordinary benefits of this success, although the empirical analysis shows that the first explains even better.

The value of the company is more related to intangibles than tangibles aspects on which the valuation was done traditionally (Jiménez, 1999). In turn, intangible resources and capabilities are usually based on information and knowledge, so they have no limits in their ability to use (Guerras & Navas, 2007) and therefore it is necessary to manage knowledge, which means managing the processes of creation, development, dissemination and exploitation of knowledge to gain organizational capacity (Revilla , 1995). This makes every day more evident that the value of the company that is more related to intangible aspects than with tangible on which the valuation was done traditionally (Jiménez, 1999), and thus, with knowledge.

According to Arranz (2000), when the company discusses how to achieve competitive advantage based on resources and capabilities, should take into account that these attributes, to become forms of knowledge, are the result of merging the ideas of the hierarchy with the rest of the organization. Ferrer (1989) argues that this merger or organizational ethos contains a latent energy of known and unknown resources, used or unused, which tells the company how to progress and change, because it can build on this potential enhanced capabilities and routines. Also these attributes should have the following characteristics: be valuable, rare or idiosyncratic, imperfectly imitable and transferable, and have hardly substitutes (Barney, 1991; Peteraf, 1993 and Fernández, 1993).

Characteristics of valuable resources in the model of Barney (1991): Simplicity in use, shortages, difficult imitation, difficult to replace, analysis of managers. In addition there should be strategically equivalent resources, whose existence can be seen as an additional amount in offering a superior resource. Reynoso (2005) mentions three definitions of company capabilities:

1. - The company's capabilities are the skills that are equally to integrate, build and reconfigure internal and external competencies of the company in order to react quickly to the changing environment.

2. - Ability to use resources through organizational processes of the company, with the aim of obtaining a particular purpose.

3. - High level routines (or collection of routines) that, together with resource flows, provides company management a set of decision options for producing significant results.

Efficiency is manifested in three complementary aspects: strategic capabilities allow the company to perform functional activities in a better way than their competitors, will dynamically adjust to the demands of the environment and foster the enterprise to obtain strategic resources (Collis, 1994) Teece, Pisano, & Shuen (1997) mention that the capabilities of the company are supported by organizational processes, i.e., organizational routines that take place in the organizations and they have three functions: integration-coordination as static concept, learning as a dynamic concept and reconfiguration. Implications of learning: skills involves both the organization and the individual, organizational knowledge generated by activities that are performed on a daily basis in the company, reflected in new patterns of activity, in routines or a new organizational logic.

Routines are patterns of interaction that represent successful solutions to particular problems. These behavioral patterns reside in behavioral groups where some simple routines can be represented by individual behaviors. One of the determinants of the strategic position of the company is the active control, which are plants and specialized equipment and, even more, the knowledge-based assets are difficult to trade and the complementary assets. These assets determine the market share and profitability at any given time. Asset capabilities relevant to the company can be classified in different ways. One is to use the following categories: technological, complementary, financial, associated to reputation with structural, institutional derivatives market structure and organizational boundaries (Teece, Pisano and Shuen, 1997).

The orthodox explanatory scheme has eliminated the entrepreneur of this system has had its recognition throughout economic history, making it the fulcrum (pivot) on which everything turns business (Bustamante, 2004). The Royal Academy of the Spanish Language (La Real Academia de la Lengua Española, 2012) gives the following definition of an entrepreneur: "That undertakes with resolution difficult and eventful actions".

Entrepreneurs are considered an important part of the process of job creation and stimulating factor of growth as they create new businesses, and thus, creating more wealth and prosperity in a country (Martín, 2009). As defined by Wennekers, Sander, Thurik, & Roy (1999) the entrepreneur is linked to the manifest ability and desire of individuals, either by themselves or by teams within or outside existing organizations, to create new economic opportunities, that is, new products, new forms of organization, new methods of production, etc. and introduce their ideas in the markets, facing uncertainty and other obstacles, by making decisions on location and in the form and use of resources and institutions.

Bilbao & Pachano (2002, p. 35), proposed the following definition of an entrepreneur:

"The successful entrepreneur is a person with a dream, a goal, a desire to create, to innovate, to capture a business opportunity, which is able to" see "HIS idea into finished form, which is not stopped by obstacles, so the persistence and tenacity are typical characteristics of HIS behavior."

Malagón (2003) found that entrepreneurs meet the following characteristics:

- Constance.
- Sense or business opportunity.

- Knowledge.
- Personal responsibility.
- Leadership.

To develop entrepreneurship, according to Rojas (2003) is:

- Make things, no look for excuses or reasons to prove that you can do.
- Getting stronger every time he falls, never dig in his heels to find the reason for his failure.
- It is worthy, conscious, responsible for his actions.
- The creator of something, a home, a business.
- Understand that honest work, well there is not a need or sacrifice but a privilege and opportunity it gives us life.
- Dreaming of something, do it and discover how special and unique we are, are always positive.

3. The PROMUSAG program

The Secretary of Agrarian Reform (Secretaría de la Reforma Agraria, SRA) is the institution of the Federal Government that serves women and men who live and work in the rural communities and ejidos or community´s owned land across the country. The SRA provides legal certainty for the owners of the land and promote comprehensive rural development social justice. One of the ways the SRA supports rural development is through the promotion of entrepreneurial and productive projects in ejidos and communities through its programs Support for Productive Projects in Agrarian Nucleolus Fund (Fondo de Apoyo para Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios, FAPPA) Program for Women in the Agricultural Sector (Programa de la Mujer en el Sector Agrario, PROMUSAG) and Young Rural Entrepreneur and Land Fund (Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, JERFT). PROMUSAG is aimed at women who are organized to develop a productive project that allows them to earn an income and thus help fight poverty in rural areas (H., L. V. 2012).

Within PROMUSAG program, projects can be installed in various areas, such as ecotourism, cattle fattening, rural stores, food production or various services. Women living in the countryside can access the program PROMUSAG women's groups of 3-6 members, over 18 years old, who inhabit agrarian and rural areas owners of community land. The financial support is of $30,000.00 per member provided it does not exceed the amount of $ 180,000.00. Women may be benefiting from the support of PROMUSAG until they have been supported in the past five fiscal years by himself or by the FAPPA PROMUSAG (Fund for supporting productive projects in agrarian).

4. Method

The methods employed are the analytical and descriptive. The first aims to analyze the case and identify failures and successes which led the company for the ensuing year and the descriptive

method to detail the situations experienced by the venture.

4. Case to analyze

The history and details of the case were provided by one of the women who undertook this business which in turn is a daughter of the initial principal leader of the enterprise. To gather the information, a personal informal interview was conducted on May 2012. What more motivated the business venture was the fact that the main entrepreneur has a great taste an innate ability for this type of business, her personal qualities and characteristics mostly agree with those of a successful entrepreneur. The main obstacle for this business venture was the lack of funding, which it once existed, the project was launched.

In 2009 the entrepreneurial principal, was blessed with a support of $ 100,000.00 in cash, with the advantageous feature called "sunk" to the implementation of a rural business in the town of San Martin de Hidalgo, Jalisco, which consisted of raising and fattening cattle. Support was received from the government body called Agrarian Reform Secretariat by rural support program to women entrepreneurs "PROMUSAG". PROMUSAG central requirements requested to be eligible for funding to the various proposals were teams of nine members, all participants should be female, a project to undertake the business detailing emphasizing the distribution of grant money, it is sent to an agricultural engineer to develop the agricultural area and the last requirement was to have an area of land sufficient to carry out the purpose of the enterprise activity.

The selection criteria for the formation of the task force were: being female is the PROMUSAG prerequisite required and indispensable, belonging to the family, time available for the project and interest in it. The skills and / or abilities that have the formed team made are the leadership, expertise in law, some livestock knowledge and empirical knowledge of small business management. The way in which it was given the work distribution between women entrepreneurs was by making meeting arrangements, where they defined their roles. The "lady" was the project leader, his daughter is bachelor in law and has the role of administrator of financial resources, and the other members would act as support staff, i.e. performing operational tasks of supplies purchase, cleaning stalls, feeding cattle and attention to situations that may arise in the production area.

The business plan prepared was paid before the monetary benefit was granted, it just detail issues relating to investment in equipment and production inputs such as instruments, equipment, food, young livestock, among others. Therefore, only was useful to structure the production plant and neither for business organization or healthy finance to sustain within inside. The way to get to the end customer and more convenient for the type of business, existing resources and the region where they conducted the enterprise, was to sell the product at a much larger broker to sell the product it the final consumer. The project lasted only six months from commissioning to decommissioning, which corresponds to a period of fattening cattle.

5. Application of the theory to the case

It is necessary to analyze the internal aspects of the company to find the main successes and failures committed in undertaking this business, as the main reasons for the success of a company are brewing inside of it. A business venture begins with the idea and the desire of an individual undertaking, which must have certain qualities and characteristics. In this case, for the entrepreneur's main business was a success in life, as she is a person who has the characteristics and qualities of a successful entrepreneur, which are constancy, sense or business opportunity, knowledge, personal responsibility and leadership skills.

The monetary resource was, together with the decision of entrepreneurship, the main trigger of the business. This financial resource was needed for the purchase of instruments and appliances for conditioning the production plant. These acquired assets would be tangible resources with which the company would have to begin to build a road and build competitive advantage. Unfortunately these were not innovative or special characteristics that could lead the company to take advantage of some sort as cost leadership, differentiation or focus. It really was the most common for a company to take from this type of business.

The fact that there was no proper business plan to guide this enterprise in the formation of a solid organizational structure led to the existence of a variety of situations, which the organization was not in a proper way as there is no basis for internal coordination. That is, the organization did not developed intangible resources, neither knowledge nor skills, and also did not took advantage of the existing resources in good way, and there was no strategic plan to guide the company towards a goal through proper orientation of each of the actions to be undertaken. This due to the existing empirical knowledge and not theoretical basis exists. When it happened the disease of the entrepreneurship leader in the early stages, when the project did not even started to run was one of the situations for which the organization had no way to handle properly.

The lack of evidence document-based to guide the integration of the existent resources and capabilities propelled an unsuitable an inadequate knowledge management tied to hand and feet to the organization in terms of the creation and development of competitive advantages. There were three reasons why the venture was short-lived for only six months:

1. - Failures in the leadership capability, the main leader fell ill soon after received financing and abandoned the project, not permanently but did not have enough contact to conduct business to success, being at the head of the project the daughter of the main leader. Her daughter is Bachelor in Law as a profession, but without certainty in knowledge about business management and effective leadership skills. This created an atmosphere of des governance, which brought conflict among team members and discouragement to work and / or continue in the project.

2. - Lack of capacity in the area of procurement, equipment and supplies were bought at high prices, which were not covered by the investment project. This situation created a debt in addition to the already acquired through funding from PROMUSAG, turn in a few days unviable the business that was being undertaken, as the rate of return on investment would hardly be necessary for the project to survive in the short term.

3. - Lack of marketing capacity to market the product, at the time it was possible to have a

finished product, feedlot cattle in optimum conditions, the price at which it was sold was low. However, it was not possible to recover the investment in the production stage; the money raised was used to pay debts owed to suppliers and creditors, leaving the project without resources and women without encouragement to continue. This happens due to a lack of capacity in the area of negotiation and the lack of market intelligence to analyze the situation and to anticipate future price to implement the actions that were relevant.

6. Conclusions and recommendations

Empirical knowledge of entrepreneurs, in this case, was not enough to route this business to success and the lack of structured knowledge and appropriate scientific support to this project strongly directed towards not stay in the market.

The recommendation for PROMUSAG is that it needs to call for a strategic plan as a requirement to be eligible for financial support.

To start a business the entrepreneurs should also count on empirical knowledge, a scientific basis, either by the project members, or by external consultants.

References

Alegre, L., Berné, C., & Galve, C. (1995). *Fundamentos de la economía de la empresa: perspectiva funcional.* Barcelona: Ariel Economía.

Arranz, S. D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 71-86.

Barney, J. B. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Bilbao, A., & Pachano, S. (2002). *Rasgos y actitudes de los emprendedores.* Venezuela: Corporación Andina de Fomento.

Bustamante, J. C. (2004). Crecimiento económico, nuevos negocios y actividad emprendedora. *Visión gerencial*, 3-15.

Castro, G. M., & López, J. N. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 29-39.

Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 143-152.

Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Español*, 178-194.

Ferrer, J. F. (1989). *La Práctica del liderazgo transformacional.* Barcelona: ESADE.

Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. *Thomson-Civitas*, 249-250.

H., L. V. (Mayo de 2012). *promusagg-fappa-proyectos-sra.blogspot*. Recuperado el 5 de Junio de 2012, de promusagg-fappa-proyectos-sra.blogspot: www.promusagg-fappa-proyectos-sra.blogspot.mx

Jiménez, A. (1999). Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento. *Boletín Club Intelec*, 2-5.

Malagón, F. A. (2003). ¿Cómo orientar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas? *Revista escuela de administración de negocios*, 72-81.

Martín, M. A. (2009). El comportamiento de los emprendedores españoles en 2008. *Boletín Económico del ICE. Información Comercial Española*, 23-32.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management*, 179-191.

Real Academia Española. (Junio de 2012). *Real academia española*. Recuperado el 5 de Junio de 2012, de Real academia española: www.rae.es

Revilla, E. G. (1995). *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos.* Valladolid: Club Gestión de Calidad de Valladolid.

Reynoso, C. F. (2005). *La teoría de recursos y capacidades, fundamentos microeconómicos.* Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Rojas, S. A. (2003). *La actitud emprendedora.* México: *McGrawHill*.

Rumelt, R. P. (1997). Towards a Strategic Theory of the Firm. En N. J. Foss, *Resources firms and strategies* (págs. 131-145). New York: Oxford University.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

Wennekers, Sander, Thurik, & Roy. (1999). Linking enterpreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 27-55.

Los viveros de empresas como instrumento para el emprendimiento

El caso gallego

Francisco Jesús Ferreiro Seoane
Departamento de Economía Aplicada
Universidad de Santiago de Compostela
Campus de Lugo
franciscojesus.ferreiro@usc.es

Alberto Vaquero García
Departamento de Economía Aplicada
Universidad de Vigo
Campus de Ourense.
vaquero@uvigo.es

***Resumen*—Los viveros de empresa se configuran como un instrumento de utilidad para la economía, al ser capaces de generar riqueza, empleo y desarrollo a nivel local y regional. En este estudio se analiza su incidencia sobre la economía, en especial en Galicia**

Palabras clave - viveros de empresa, empleo, Galicia.

***Abstract*—** Business incubators have become an useful mechanism for the economy. They are capable of generating wealth and employment at local and regional level. In this paper it is discussed their impact on the economy focusing in Galicia.

Keywords-business incubators, employment, Galicia.

I. INTRODUCCIÓN

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), España registró en el primer trimestre del año 2014 una tasa de paro superior al 25% [1], el doble que la media de la UE. Desafortunadamente, lo anterior no es un dato aislado, pues desde el inicio de la actual crisis económica, el número de desempleados ha ido creciendo notablemente, sobre todo entre los jóvenes. Por tanto, es imprescindible encontrar alternativas capaces de generar empleo de calidad y estable. Una de ellas es a través de la implantación de viveros de empresas, ya que estas iniciativas permiten mejorar las oportunidades para la creación de empresas, potencian el tejido empresarial y generan empleo [2].

Los inicios de los viveros de empresas se remontan a 1942 con la creación, en el estado de Nueva York, de la *Studients Agencies Inc*., donde se daba espacio físico para que empresas creadas por estudiantes [3]. Sin embargo, hay que esperar a la década de los cincuenta, gracias a la aparición de nueva iniciativas, como Silicon Valley, en el norte de California, para el despegue de este tipo de infraestructuras. En Europa no fue hasta la década de los ochenta cuando se constata un desarrollo similar. Una de las primeras experiencias fue la *British Steel Corporation* (Reino Unido).

Desde su aparición, hace ya más de medio siglo, han surgido numerosas definiciones de un vivero de empresa. Martínez [4] los define como instalaciones generalmente cercanas a una institución académica y/o de investigación, donde se establecen temporalmente espacios para el emprendimiento de actividades de investigación y desarrollo de prototipos. Velasco [5] señala que un vivero de empresa es aquella entidad de desarrollo industrial, potenciada por el sector público o privado, que ofrece espacios para albergar actividades empresariales y/o industriales en las primeras etapas de desarrollo productivo, prestando asistencia técnica y apoyo a las nuevas empresas.

La Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas [6] conceptualiza el vivero de empresas como aquel lugar donde, a través de la participación de agentes públicos y/o privados, se ofrece a los nuevos empresarios un sistema completo e integrado de actividades y servicios, que fomentan la creación y el desarrollo de iniciativas innovadoras e independientes.

Teniendo en cuenta lo señalado, un vivero de empresa sería aquel lugar, de propiedad pública, privada, que oferta una serie de servicios y asistencia a nuevos proyectos emprendedores, con la finalidad de generar nuevas empresas que sean capaces de mantenerse en el tiempo y contribuir a la economía de una región. Pese a la gran inversión requerida para instalar y poner en funcionamiento un vivero de empresas, éstos se consideran rentables. Esto es así, porque la cantidad recaudada por las administraciones públicas gracias a ellos (cotizaciones sociales, rendimientos de actividades económicas, rentas empresariales, etc.) resulta superior a los recursos invertidos [7].

En los siguientes epígrafes se analizará la situación y las principales aportaciones de los viveros de empresas en la economía. Para ello se realizará un estudio de los viveros gallegos, analizando su situación, fuentes de financiación y los recursos empleados. Posteriormente se verá cómo inciden los viveros sobre la economía. Finalmente, se señalarán una serie de conclusiones.

II. LA SITUACIÓN DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS GALLEGOS.

A nivel nacional, los principales organismos que albergan a los viveros de empresas son las Cámaras de comercio y las universidades. Galicia, aunque no posee tanta tradición en viveros de empresa como sucede por ejemplo, en Cataluña, Marimón y Alonso [8], tenía, en 2013, 23 instalaciones distribuidas en 12 comarcas.

A. Localización de los viveros.

Las 12 comarcas en donde radican los 23 viveros gallegos representan más del 60% del PIB gallego. Por lo tanto, se puede señalar como los viveros están asentados en aquellas zonas con un mayor peso económico [9].

En la Tabla I se muestra, para 2013, la distribución de los viveros de empresas de Galicia según la comarca en la que están ubicados. Ourense, con cuatro, es la que presenta mayor importancia. Destaca especialmente el vivero que más ha contribuido a la economía gallega, el CIE Tecnópole. Le siguen las comarcas de Santiago, A Coruña, y Lugo, ambas con tres instalaciones. Otras dos grandes comarcas, como son el caso de Vigo y Ferrol, cuentan cada una de ellas con dos viveros. Las comarcas de Pontevedra, As Pontes, Bergantiños, O Salnés, O Ribeiro y Terra Chá disponen unicamente de una instalación.

TABLA I. LOS VIVEROS POR COMARCAS (2013)

Comarcas	Número de viveros
Ourense	4
A Coruña	3
Santiago	3
Lugo	3
Ferrol	2
Vigo	2
As Pontes	1
Bergantiños	1
O Salnés	1
Pontevedra	1
O Ribeiro	1
Terra Chá	1
TOTAL	**23**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

B. Antiguedad, financiación y recursos de los viveros.

Como ya ha sido señalado, la comunidad autónoma gallega tiene una actividad de viveros muy reciente. Solo un vivero tiene 15 años de antigüedad (CIE Tecnópole). El 50% de los viveros gallegos se crearon durante el primer lustro del siglo XXI y 7 instalaciones nacieron entre el 2006 y 2013.

Para que un vivero sea rentable necesita fuertes cantidades de recursos que permitan tanto su construcción como su puesta en marcha y mantenimiento. En Galicia, son multitud de instituciones, tanto públicas como privadas, las que financian estas instalaciones. En el año 2011, la principal fuente de financiación, con más del 30% de la aportación de los viveros, fueron los fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) [10]. El siguiente organismo que aporto más recursos fue la administración local (16%). Le siguen, por fondos aportados, la Xunta de Galicia (13,3%) y las Cámaras de Comercio (10%). Pese a la importancia que tiene la educación universitaria en el empleo y la necesidad de fomentar el emprendimiento en este colectivo, destaca el poco peso de las universidades en la financiación de los viveros de empresas (6,7%). El emprendimiento tiene un papel fundamental para el desarrollo económico [11] y, especialmente, cuando aumenta el nivel formativo de los emprendedores.

Los viveros gallegos emplean recursos humanos (personal a cargo del vivero) y físicos (instalaciones, mobiliario, equipos informáticos, material…).

En Galicia, el número de personas trabajando en los viveros de empresas en 2011 ascendía a 65. Principalmente técnicos (56,8%), administrativos (28,3%), y directores (14,9%).

Por el lado de los recursos físicos, en 2013 había a disposición de los emprendedores gallegos 20.874 m^2. Sin embargo, 18 de los 23 viveros se encuentran por debajo de la media (925 m^2), lo que indica que, en general, los viveros gallegos son de pequeño tamaño. Esta característica puede ser debida a que la mayoría de las instalaciones albergan a emprendedores que desempeñan actividades del sector servicios, por lo que no son necesarias grandes superficies para llevar a cabo su trabajo. En este tipo de actividades se da mayor importancia al asesoramiento (plan de empresas, legislación, contratación, impuestos…), por lo que los recursos humanos cobran una mayor importancia en lugar de los recursos físicos, los cuales se limitan a superficies reducidas. Es decir, se emplean pequeñas instalaciones que permiten maximizar los recursos empleados. Cabe destacar que los viveros más grandes sitúan al sur de Galicia, y a la vez son los más antiguos.

En la tabla II se muestra el tamaño de cada uno de los viveros gallegos en el año 2013, medido en metros cuadrados.

TABLA II. TAMAÑO DE LOS VIVEROS GALLEGOS (2013)

Vivero	Superficie (m^2)
Cámara de Comercio de A Coruña[1]	440
Cámara de Comercio de Ferrol	850
Cámara de Comercio de Lugo	242
Cámara de Comercio de Ourense- Fernando Fontán	796
Cámara de Comercio de Pontevedra- Eladio Portela	171
Cámara de Comercio de Santiago	550
Cámara de Comercio de Vigo	610
Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa	207
CEDE (Centro de Experimentación y Desarrollo Empresarial)-FEUGA	693
Centro de Empresas e Innovación NODUS. Ayuntamiento de Lugo	2.060
CIE[2] A Granxa- Fernando Conde Montero-Ríos	4.500
CIE[2] de Terras do Avia	300
CIE[2] del ayuntamiento de Coles	299
CIE[2] del ayuntamiento de Guitiriz	158

Vivero	Superficie (m^2)
CIE[2] del ayuntamiento de Ourense	604
CIE[2] Mans	1.055
CIE[2] Seara	824
CIE[2] Tecnópole	3.108
CME[3] Iglexario A Coruña	300
Fundación de la Confederación de Empresarios de Lugo-Iniciativas por Lugo	746
Incubadora de Empresas de la Confederación de Empresarios de Ferrol	231
Oficina de Transferencia de Investigación Universidad de A Coruña	230
UNINOVA-Universidad de Santiago de Compostela	1.900
TOTAL	**20.716**

NOTAS: (1) UBICADO EN CARBALLO; (2) CIE: CENTRO DE INICIATTIVAS EMPRESARIALES; (3) CME: CENTRO MUNICIPAL EMPRESARIAL
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la tabla II, se comprueba como el CIE A Granxa es el vivero de mayor superficie, con un valor casi cinco veces superior a la media, seguido de Tecnópole, que triplica la media y Nodus Lugo y UNINOVA-USC, que la duplican. Se pueden diferenciar, por tanto, tres grupos de tamaños en los viveros de la comunidad gallega: En el primero de ellos podríamos englobar los cuatro viveros de mayor tamaño, todos ellos con superficies superiores a los 1.500 m^2. El segundo grupo los formarían los viveros comprendidos entre los 500 y los 1.000 m^2 (9 de 23). Y por último estaría el grupo de los viveros más pequeños, con una superficie inferior a los 500 m^2, representado por 10 de los 23 viveros.

Para disponer de los recursos humanos y físicos comentados, es necesaria una gran cantidad de recursos monetarios, los cuales provienen de los pagos de los emprendedores y de las subvenciones y aportaciones recibidas. Concretamente, en el año 2009, los viveros gallegos contaron con más de dos millones de euros para financiar sus instalaciones y personal, distribuidos de forma desigual entre los diferentes viveros.

A partir de la III se comprueba como el vivero de la Universidad de Santiago (UNINOVA-USC) fue el que más recursos económicos empleó en 2009, casi triplicando la media (281.660 euros), debido a su gran tamaño y a su extensa plantilla. Los siguientes viveros con un mayor presupuesto fueron CIE A Granxa, con 241.491 euros; y CIE Tecnópole, con 211.250 euros. Por otra parte, el vivero que menos recursos económicos empleó fue la Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa, el cual cuenta con una reducida plantilla y una baja superficie. Otros de los viveros que contaron con un presupuesto muy inferior a la media fueron el CIE del Ayuntamiento de Coles y la Confederación de Empresarios de Ferrol.

TABLA III. RECURSOS ECONÓMICOS EMPLEADOS POR LOS VIVEROS GALLEGOS (2009)

Vivero	Presupuesto (euros)
Cámara de Comercio de A Coruña[1]	83.265
Cámara de Comercio de Ferrol	76.200
Cámara de Comercio de Lugo	40.000
Cámara de Comercio de Ourense- Fernando Fontán	45.000
Cámara de Comercio de Pontevedra- Eladio Portela	54.000
Cámara de Comercio de Santiago	104.000
Cámara de Comercio de Vigo	83.000
Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa	10.000
CEDE (Centro de Experimentación y Desarrollo Empresarial)-FEUGA	42.000
Centro de Empresas e Innovación NODUS. Ayuntamiento de Lugo	190.000
CIE[2] A Granxa- Fernando Conde Montero-Ríos	241.491
CIE[2] de Terras do Avia	45.000
CIE[2] del ayuntamiento de Coles	24.600
CIE[2] del ayuntamiento de Ourense	203.535
CIE[2] Mans	158.000
CIE[2] Seara	78.426
CIE[2] Tecnópole	211.250
Fundación de la Confederación de Empresarios de Lugo-Iniciativas por Lugo	145.000
Incubadora de Empresas de la Confederación de Empresarios de Ferrol	38.930
Oficina de Transferencia de Investigación Universidad de A Coruña	58.408
UNINOVA-Universidad de Santiago de Compostela	281.660
TOTAL	**2.213.765**

NOTAS: (1) UBICADO EN CARBALLO; (2) CIE: CENTRO DE INICIATTIVAS EMPRESARIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Comparando las tablas II y III se puede observar cierta relación entre el tamaño del vivero y la necesidad de recursos económicos. Por ejemplo, de los cinco viveros que más recursos han consumido en 2009, cuatro de ellos son los de mayor superficie. Cabe destacar que la relación no es perfectamente directa debido, en parte, a la diferente asignación de personal entre los viveros. Así, si un vivero pequeño tiene una mayor plantilla operativa en sus instalaciones que un vivero grande, es probable que los recursos empleados por una instalación de pequeña dimensión superen a otro de mayor tamaño, pues los recursos económicos son destinados tanto a las instalaciones como al personal.

III. INCIDENCIA DE LOS VIVEROS EN LA ECONOMÍA.

Una vez definido, caracterizado y analizado la financiación y los recursos empleados de los viveros de empresas, es de vital importancia analizar cómo pueden incidir sobre la economía local y regional. Se ha señalado que los viveros son instalaciones construidas para generar empresas y empleo, tanto por cuenta

propia como por cuenta ajena. A su vez, estas nuevas empresas y empleos serán capaces de generar beneficios y contribuir, vía impuestos y cargas sociales al erario público, convirtiendo a los viveros en instalaciones rentables, tanto para la sociedad como para el Estado, Vaquero y Ferreiro [12].

A. Empresas.

En primer lugar, las empresas nacidas en los viveros permiten recaudar impuestos a través del IVA que repercuten por sus ventas y que ingresan en la Agencia Tributaria.

Por otro lado, el beneficio empresarial tributa en el Impuesto sobre Sociedades, pues un gran número de emprendedores se constituyen como sociedades. Hay que mencionar que la aportación económica por esta vía no es la más importante en los primeros años, pues la mayoría de las empresas necesitan asentarse en el mercado y aumentar la cartera de clientes para comenzar a obtener beneficios. Asimismo, si la actividad se formaliza a través de un empresario individual, su aportación fiscal será a través del rendimiento de actividades económicas del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Otras aportaciones de las entidades creadas son las cotizaciones a la seguridad social y, aunque de menor relevancia, también deben incluirse los impuestos locales.

B. Empleo.

El empleo generado por los viveros de empresas incide en la economía tanto de forma directa como indirecta. Tanto el personal del vivero como los nuevos puestos de trabajo surgidos, contribuyen a la economía de forma directa. Además, hay que añadir la aportación indirecta y es que de esta forma se evitan pagar prestaciones por desempleo. Pese a que parece menor su incidencia en la economía, es importante destacar su importancia, pues los empleos generados permiten aumentar las condiciones económicas y, por tanto, el consumo y la demanda, generando así ciclos de crecimiento en la economía que favorezcan a la sociedad.

A continuación se analizará la incidencia en la economía y los resultados de los viveros de empresas gallegos, centrándonos en la creación de empresas y empleos.

IV. RESULTADOS DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS GALLEGOS .

Tras señalar la importancia de los viveros y como éstos contribuyen a la economía mediante la generación de nuevas empresas y empleos, este apartado se centra en cómo y en qué medida los viveros gallegos contribuyen al desarrollo económico. Para ello, a partir de los datos obtenidos de los viveros gallegos, se analizarán tanto las empresas como los puestos de trabajo creados a lo largo de su existencia.

A. *Creación de empresas.*

Desde la aparición del primer vivero de empresas en Galicia en 1993 y hasta 2013, han nacido 1.044 empresas distribuidas por toda la geografía gallega, de las cuales 311 han salido del CIE Tecnópole, básicamente por ser el más antiguo y el segundo de mayor tamaño.

UNINOVA, el vivero de la Universidad de Santiago de Compostela, es el segundo en cuanto a creación de empresas (114 empresas). De nuevo, se corresponde con un vivero de elevadas dimensiones y con más de diez años de funcionamiento. En tercer lugar se encontraría el vivero de mayor dimensión, el CIE A Granxa (85 empresas).

Los tres viveros comentados no solo son los que más han contribuido en cuanto a creación de empresas, si no que las empresas creadas en los mismos representan casi el 50% de las compañías surgidas.

Entre los viveros que menos empresas han generado se encuentran el CIE de Ourense (13), la Cámara de Comercio de Lugo (12), el CEF de Ferrol (8), CIE Terras do Avia (6) y CIE Seara (3). De todos ellos, destaca la escasez de empresas del CIE de Ourense, al ser uno de los viveros que más recursos económicos había empleado a lo largo del año 2009.

No solo es importante la creación de empresas, sino que éstas deben perdurar en el tiempo. Para ello, se debe analizar la tasa de abandono de las empresas que han formado parte de los viveros. En el caso de Galicia, este indicador ronda el 9%, oscilando entre el 6 y el 15%. En cuanto a los viveros que más empresas generan, éstos muestran tasas de abandono en torno a la media o ligeramente superiores, como es el caso del CIE Tecnópole y A Granxa, con una tasa de abandono media del 10 y 11% respectivamente. En el caso de UNINOVA-USC se mantiene una tasa de abandono en torno a la media.

Se puede afirmar, por tanto, que existe una tasa baja de abandono de las empresas surgidas en los viveros gallegos, lo que supone su perduración en el tiempo y que contribuyen al crecimiento económico local y regional.

B. *Generación de empleo*

La creación de empresas por parte de los viveros es fundamental, pues éstas serán las que promuevan y potencien nuevos puestos de trabajo que permitan crecimiento económico.

En 2009 los empleos creados en los viveros gallegos ascendieron a 813 trabajadores, siendo de nuevo el CIE Tecnópole, el que más ha contribuido (154 puestos). Le siguen UNINOVA-USC (88 empleos) y CIE A Granxa (87 empleos). De nuevo se observa que aquellos viveros con mayor tamaño fueron los que crearon un mayor número de empleos. Muy lejos de estas cifras se sitúan el CIE Coles y el CIE Seara, con solamente 5 empleos generados en 2009 [12].

La tabla IV muestra el número de empleos creados por cada vivero desde que comenzó su actividad hasta 2013. En primer lugar, y con una gran diferencia respecto al resto se sitúa el CIE Tecnópole (1.065 empleos). Le siguen el CEL Lugo (461) y UNINOVA-USC (428).

Y en cuanto a los viveros que menos puestos han creado desde su puesta en marcha, se encuentran aquellos más recientes, como es el caso del CIE Seara (8), el de la Cámara de Comercio de Lugo (15) y el CEF Ferrol (21).

En cuanto a la tipología de los empleos, éstos pueden ser tanto personal contratado por las empresas de los viveros como emprendedores. En Galicia el 2009 el 47% de los puestos de trabajo creados se correspondieron con personal contratado, y el 53% con autoempleos.

TABLA IV. CONTRIBUCIONES DE LOS VIVEROS GALLEGOS (2013)

Vivero	Empresas	Empleo hasta 2013
Cámara de Comercio de A Coruña[1]	18	81
Cámara de Comercio de Ferrol	24	50
Cámara de Comercio de Lugo	12	15
Cámara de Comercio de Ourense- Fernando Fontán	33	67
Cámara de Comercio de Pontevedra- Eladio Portela	16	21
Cámara de Comercio de Santiago	68	124
Camara de Comercio de Vigo	72	181
Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa	18	42
CEDE (Centro de Experimentación y Desarrollo Empresarial)-FEUGA	49	104
Centro de Empresas e Innovación NODUS. Ayuntamiento de Lugo	30	91
Centro Municipal de Empresas de A Coruña	18	42
CIE[2] A Granxa- Fernando Conde Montero-Ríos	85	245
CIE[2] de Terras do Avia	6	22
CIE[2] del ayuntamiento de Coles	21	52
CIE[2] del ayuntamiento de Ourense	13	29
CIE[2] Mans	46	155
CIE[2] Seara	3	8
CIE[2] Tecnópole	311	1.065
Fundación de la Confederación de Empresarios de Lugo-Iniciativas por Lugo	61	461
Incubadora de Empresas de la Confederación de Empresarios de Ferrol	8	21
Oficina de Transferencia de Investigación Universidad de A Coruña	28	90
UNINOVA-Universidad de Santiago de Compostela	104	428
TOTAL	**1.044**	**3.394**

NOTAS: (1) UBICADO EN CARBALLO; (2) CIE: CENTRO DE INICIATTIVAS EMPRESARIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Comparando los datos de la tabla IV de empresas y empleos creados en 2013 por los viveros gallegos, se comprueba una relación directa entre el número de empresas y puestos de trabajo creados. El caso más llamativo lo encontramos en el vivero CEL, ya que con solo 61 empresas creadas, ha generado 461 puestos de trabajo, más que UNINOVA (104 nuevas compañías y 428 empleos). Además, destaca el vivero de la Cámara de Comercio de A Coruña, que con el mismo número de empresas creadas que la Cámara de Comercio de Vilagarcía de Arousa o el Centro Municipal de Empresas de A Coruña(18), ha logrado crear casi el doble de puestos de trabajo.

V. CONCLUSIONES.

Como se ha podido comprobar los viveros son una herramienta muy a tener en cuenta para generar empresas y puestos de trabajo.

En 2013 había en Galicia 23 viveros de empresas, distribuidos en 12 comarcas, principalmente en el sur de la comunidad. Se caracterizan por ser viveros de reducidas dimensiones que albergan principalmente a emprendedores que desarrollan actividades del sector servicios.

Hasta el año 2013, el conjunto de las instalaciones de Galicia crearon un total de 1.044 empresas con una baja tasa de abandono (9%) y 3.394 puestos de trabajo. El vivero que más contribuyó fue CIE Tecnópole con 311 empresas (casi el 30% del total de empresas), y 1.065 empleos (el 31% del total de puestos de trabajo creados).

Aunque los resultados obtenidos son, en general, positivos, cabe destacar las importantes diferencias entre los viveros gallegos, tanto en tamaño como en contribuciones económicas.

Además, los viveros de empresas, consecuencia directa de la creación de empresas y empleos, generan también ingresos por la vía impositiva (IRPF, Impuesto de Sociedades) y cotizaciones sociales. Por lo tanto, su contribución económica resulta claramente relevante.

Podemos concluir, por tanto, afirmando que los viveros de empresas son una buena herramienta de política económica regional para el fomento del emprendimiento y la creación de empleo, aspecto vital en la actualidad para reducir los elevados niveles de desempleo.

REFERENCIAS

[1] Instituto Nacional de Estadística (INE). *Encuesta de Población Activa*, disponible en www.ine.es, consultado el 10 de Julio de 2014.

[2] F. Ferreiro: "Los viveros de empresas de Galicia: Una manera de emprender". *XXII Congreso AEDEM*. Salamanca, 2008.

[3] J. Uribe y J. Valenciano, "Aproximación al modelo europeo de viveros de empresas. Estudio de casos". *Boletín Económico de ICE, nº 2973,* 2009.

[4] A. Martínez. "Gestión y planificación de los parques tecnológicos". *Economía Industrial*, nº 258, 1987, pp. 103-111.

[5] B. Velasco. "Incubadoras de Empresas, Incubadoras de Negocios". *Memorias VI Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica,* 1995, pp. 299-302, Santiago de Chile.

[6] J. Camacho, "Incubadoras o viveros de empresas de base tecnológica: La reciente experiencia europea como referencia para las actuales y futuras iniciativas latinoamericanas". *XII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*. Costa Rica, 1998, pp. 1-21

[7] A. Vaquero y F. Ferreiro, "Rentabilidad económica de los viveros de empresa", *Boletín Económico del ICE*, nº. 3049, pp. 43-53, 2014 disponible en http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3049_43-54__713327990179DFCC9FA609F005C93BFC.pdf

[8] F. Marimón y J.M. Alonso, "Viveros de empresa en Cataluña. Tradicionales y especializados", *Boletín económico de ICE*, nº 2860, 2005, pp. 31-46.

[9] A. Vaquero y F. Ferreiro, "Os viveiros galegos como instrumento de desenvolvemento local: Situación actual e liñas de mellora", *Revista Galega de Economía,* nº 20 (1), pp. 169-190, disponible en http://www.usc.es/econo/RGE/Vol20_1/galego/art8g.pdf

[10] Comisión Europea (2014). Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), disponible en http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24234_es.htm , consultado el 10 de julio de 2014

[11] E. Vazquez- Rozas, S. Gómes y E. Vieira, "Entrepreneurship and economic growth in Spanish and Portuguese regions". *Regional and Sectoral Economic Studies*, vol 10-2, pp. 109-126, disponible en http://www.usc.es/economet/reviews/eers1028.pdf

[12] F. Ferreiro y A. Vaquero, *O papel dos viveiros de empresa en Galicia como axentes de promoción económica e xeración de emprego*. Xunta de Galicia, 2010.

Empreendedorismo Social

Um olhar a partir da Racionalidade Substantiva

Daniel da Silva Fontoura
Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Florianópolis (SC) - Brasil
e-mail: fontoura.daniel@posgrad.ufsc.br

Eduardo Alvares Beskow
Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Florianópolis (SC) - Brasil
e-mail: edubeskow@gmail.com

Allan Muriel Zorzin
Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Florianópolis (SC) - Brasil
e-mail: allan_zorzin@hotmail.com

Luis Moretto Neto
Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Florianópolis (SC) - Brasil
e-mail: moretto@cse.ufsc.br

Abstract—**O objetivo do presente trabalho, realizado como parte da disciplina de Teoria das Organizações do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), constitui em verificar, sob a perspectiva das novas formas organizacionais e da abordagem da racionalidade substantiva discutida por Guerreiro Ramos, qual a racionalidade predominante em uma organização do terceiro setor. Racionalidade instrumental é aquela direcionada a fins, ao cálculo utilitário de conseqüências, enquanto a racionalidade substantiva é aquela baseada na ética, em valores, voltada para a autorrealização, satisfação e emancipação. Com o intuito de demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa. Como metodologia, foram realizadas entrevistas em profundidade, observação e análise documental. Para análise de dados, foram utilizadas três categorias do quadro de categorias discutido por Maurício Serva (1997), possibilitando a mensuração empírica do estudo no Instituto Çarakura, organização não governamental de Florianópolis-SC. A partir dos resultados alcançados foi possível identificar a predominância da racionalidade substantiva na organização.**

Palavras-Chave:organização substantiva, novas formas organizacionais, racionalidade, empreendedorismo social

I. INTRODUÇÃO

O estudo sobre empreendedorismo social e a temática da racionalidade na teoria das organizações se tornaram temas que vêm despertando o interesse de diversos pesquisadores. O empreendedorismo Social vem sendo discutido mais recentemente por autores como Dees (1998) [1], Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) [2], Nicholls (2006) [3] e Mulgan (2006) [4], que proporcionam uma nova visão sobre o empreendedorismo, a partir de uma escala ambiental e socialmente justa. Estudos sobre a racionalidade, seguindo os escritos de Ramos (1989) [5], Tenório (1990) [6], e Serva (1997) [7], vão dando corpo a uma discussão sobre as organizações substantivas. No campo da filosofia, os estudos sobre racionalidade receberam no último século a significativa contribuição de Habermas (1989) [8], herdeiro da escola de Frankfurt.

Ao longo da existência humana, várias correntes filosóficas e ideológicas foram responsáveis por inúmeras mudanças no escopo e na essência da racionalidade. De acordo com Ramos (1989) [5], nos dias atuais prevalece a racionalidade instrumental, fruto de um modelo de sociedade centrado no mercado e voltada para o cálculo utilitário de conseqüências, ligada ao alcance de metas e de interesses econômicos.

Os estudos no Brasil sobre a racionalidade nas organizações foram baseados, em sua maioria, no livro intitulado "A Nova Ciência das Organizações", publicado por Alberto Guerreiro Ramos em 1981 (SANTOS; SERVA, 2013) [9]. Dentre esses estudos, um modelo de análise de racionalidades nas práticas de gestão foi publicado por Serva (1997) [7]. A partir dessa temática, foram escritos diversos trabalhos (dissertações de mestrado e teses de doutorado) que replicaram parcial ou integralmente o modelo de análise, aprofundando o próprio modelo e, sobretudo, ampliando o conhecimento sobre a racionalidadena ação administrativa.

O que justifica a realização desta pesquisa é fundamentalmente a contribuição para os estudos no campo doempreendedorismo social a partir da abordagem da racionalidade substantiva, que é aquela baseada na ética, em valores, para a autorrealização, satisfação e emancipação. A contribuição não se dá pela relevância de uma única pesquisa, mas pela iniciativa de desencadear um desdobramento dentro das pesquisas sobre empreendedorismo social e racionalidade nas organizações e identificar o nível de racionalidade substantiva existente na organização de estudo.

A partir do estudo realizado, foi possível identificar que o Instituto Çarakura, Organização não Governamental de Florianópolis, localizada no bairro de Ratones, que desenvolve ações sociais, de educação ambiental, e de vivência participativa possui predominância da racionalidade substantiva.

A presente pesquisa é um estudo de caso realizado através de análise bibliográfica, entrevistas semi estruturada e observação da organização supracitada. Sua finalidade é verificar o nível de racionalidade substantiva (e instrumental)

presente nas atividades do referidoempreendimento social. Ou seja, verificar se tratar de uma abordagem substantiva da organização, conforme proposto por Ramos (1989) [5] e se há subordinação do aspecto financeiro à missão social da organização, conforme proposto por Mulgan (2006) [4]. Para chegar à conclusão (resultado), foi utilizado um modelo de análise criado por Serva (1997) [7].

O artigo é organizado da seguinte forma: após esta introdução, é apresentada uma revisão bibliográfica (Capítulo II) com o embasamento teórico utilizado na pesquisa, em seguida (Capítulo III), é apresentada a metodologia utilizada na coleta e análise de dados. Na sequencia (Capítulo IV), é apresentada a organização em estudo. No capítulo V, é apresentada a análise dos dados. No Capítulo VI é apresentada as conclusões do estudo e, finalmente, no Capítulo VII, é apresentada as referências bibliográficas utilizadas.

II. REVISÃO TEÓRICA

No livro "A Nova Ciência das Organizações", Ramos (1989) [5] se propôs a repensar a ciência social e, particularmente, a teoria organizacional, sob um enfoque substantivo, constituindo o que chamou de "abordagem substantiva da organização". Nessa abordagem, o autor entende que tanto a racionalidade substantiva quanto a racionalidade instrumental exercem um papel fundamental em nossa sociedade: a instrumental enquanto emancipadora das necessidades físicas das pessoas e a substantiva enquanto emancipadora dos dogmas sociais. Dessa forma, seria errôneo pensar que a lógica dos sistemas sociais é guiada somente por uma racionalidade (SANTOS; SERVA, 2013) [9].

Nesse contexto, Dellagnelo e Silva (2001) [10] identificam as discussões acerca das novas formas organizacionais que vêm sendo tratadas mediante diferentes designações: desde as mais amplas (redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, pós-modernismo) até as mais específicas (equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem, redes organizacionais).

Nesse sentido, foram discutidos esses conceitos por meio de uma revisão histórica da teoria de Max Weber, da teoria clássica da administração e da teoria crítica, alavancada pela contribuição acadêmica de Guerreiro Ramos, para depois identificar os principais aspectos do debate realizado na organização estudada.

A. Max Weber e a Discussão Sobre a Racionalidade

Na Teoria Organizacional moderna, é Max Weber que inicialmente propõe uma compreensão da racionalidade na complexidade das organizações. Partindo dos contornos kantianos, Weber se contrapõe ao discurso dos naturalistas e estabelece uma crítica à forma como os cientistas sociais da época limitaram o conceito de racionalidade a uma única concepção técnica e utilitarista (Caitano, 2010) [11].

Weber inclui as ciências sociais no debate antes restrito à filosofia. Seu pensamento alinhava o desenvolvimento de uma linha crítica que parte dos pressupostos da filosofia à evidência empírica das ciências sociais. A constatação de Weber, em sua obra o Espírito do Capitalismo, foi a ascensão da racionalização nas organizações sociais e produtivas dentro do sistema capitalista. Para desenvolver seu argumento, Weber discute quatro tipos de racionalidade: prática, teorética, substantiva e formal (DELLAGNELO; SILVA, 2001) [10].

Segundo Ramos (1989) [5], Weber reconheceu e advertiu de que um novo significado estava sendo atribuído ao conceito de razão. Apesar de demonstrar que esta concepção instrumental da razão humana deturpava os valores sociais, Weber manteve o foco de seus estudos sobre a razão formal ou instrumental. De acordo com Tragtenberg (2006) [12], a "ação da burocracia a partir de Weber, que é racional quando limitada a sua esfera, torna-se irracional quando atinge outras esferas, admitindo assim, outras formas de organização do trabalho".

B. A Teoria Clássica

Na Após o renascimento e revolução industrial, a sociedade apresentava um ambiente racionalizador que se tornou propício para estudos acerca da Organização Racional do Trabalho. Alguns cientistas começaram a pesquisar sobre a relação entre movimentos, tempo e fadiga. Contudo, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi o primeiro a reunir e coordenar todas estas ideias em um único sistema, sendo considerado o precursor da organização racional do trabalho (RAMOS, 2009) [13].

Taylor aplicou os princípios científicos à organização do trabalho e iniciou os estudos sobre sua racionalização. Para isso, analisou cada tarefa/etapa executada na produção, eliminou as operações supérfluas e, principalmente, avaliou e cronometrou cada movimento realizado pelos operários do sistema de produção separadamente (TENÓRIO, 2011) [14].

Assim como Taylor, Henry Ford (1863–1947) também se preocupava com o tempo e o movimento. Entretanto, de forma distinta. Em seu sistema, a preocupação principal era o ritmo e a cadência. Ele introduziu o trabalho repetitivo através de esteiras rolantes e eram estas que ditavam o ritmo que o operário deveria seguir (TENÓRIO, 2011) [14].

Henri Fayol (1841-1925) foi o primeiro a tomar consciência da administração como um corpo de conhecimentos diferenciáveis das outras áreas, como engenharia e contabilidade. Seu foco de estudo não era mais o operário, mas a chefia executiva, a administração, a autoridade. Com isso, reforça ainda mais a distância entre aqueles que pensam, planejam e decidem e aqueles que executam (RAMOS, 2009)[13].

É possível evidenciar que tanto Taylor, Ford e Fayol descreveram teorias da administração focadas na racionalidade instrumental, em que o operário, nas palavras de Ramos (1989) [5] torna-se um homem operacional, calculista, que em detrimento do seu trabalho está condicionado por expectativas materiais. O autor percebe a teoria das organizações, em sua grande parte, como uma ideologia do sistema de preços de mercado.

C. A razão Substantiva por Guerreiro Ramos

Analisando a tipologia weberiana de ação social a partir da visão de Mannheim, recupera a distinção realizada por Weber entre racionalidade funcional (instrumental) e racionalidade substantiva, sendo esta caracterizada por se fundamentar em valores, autorrealização, ética, satisfação e emancipação. E

aquela, predominante na sociedade, baseada na obtenção de maior eficiência e cálculo utilitário de conseqüências (PAES DE PAULA, 2007) [15].

A racionalidade instrumental, voltada para o cálculo utilitário de conseqüências, ligada ao alcance de metas e de interesses econômicos, foi elevada a uma categoria universal da razão humana e passou a ser reconhecida como único atributo da capacidade racional dos indivíduos. O sociólogo demonstra que a organização racional do trabalho, as organizações produtivas e a burocracia em geral se baseiam quase que exclusivamente na racionalidade instrumentalRamos (1989) [5].

Guerreiro Ramos tenta formular um paradigma organizacional que leve à emancipação humana, argumentando que as vidas de homens e mulheres não podem se limitar ao tempo despendido dentro das organizações econômicas, pois esses devem desenvolver outras atividades em outros tipos de organização. No entanto, para que isto seja possível, seria preciso criar uma nova teoria das organizações, pois a ideologia atual faz com se avalie tudo pela racionalidade do mercado (VENTRISS; CANDLER; SALM, 2010)[16].

Referência Ramos (1989) [5] apresenta o Paradigma Paraeconômico. O sociólogo afirma que as análises e planejamentos dos sistemas sociais dominantes têm sido feitos utilizando-se apenas a racionalidade instrumental, baseada no mercado. Ou seja, o critério de planejamento, definição e classificação de pessoas e organizações têm sido o mercado, unidimensionalmente. Ramos propõe uma análise multidimensional/multicêntrica, uma vez que estabelece que o homem apresenta necessidades não puramente instrumentais e relacionadas ao mercado, mas também substantivas. Assim, apresenta as seguintes categorias delimitadoras: economia, isonomia e fenonomia. A sociedade sob o paradigma paraeconômico deve considerar cada categoria igualmente importante e, portanto, todas devem ser incentivadas e ter suas áreas de atuação delimitada.

Diante disso, apresenta o conceito de economia, empresas produtivas que atuam no mercado com predomínio da racionalidade instrumental, sendo o tipo de organização tradicional e dominante na sociedade atual. A fenonomia, caracterizada como "um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permita a seus membros o máximo de opção pessoal e o mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais"Ramos (1989) [5].

Ainda, discorre sobre o conceito de isonomias, contexto organizacional de livre associação de pessoas, marcado pela absoluta igualdade entre seus membros. Algumas características desta categoria seriam: prioridade para a atualização de seus membros em detrimento das prescrições impostas e caráter auto gratificante, onde as pessoas participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem Ramos (1989) [5].

D. Novas Formas Organizacionais

Nos últimos anos, a discussão a respeito de novas formas organizacionais tem sido crescente nos estudos da Administração. Os debates apresentam duas correntes distintas do que seria uma nova forma organizacional. Para a primeira corrente é caracterizada pelo aperfeiçoamento das organizações em estruturas flexíveis, e pensamento inovador. A segunda seria caracterizada pela quebra de paradigma da burocracia nas organizações, com predomínio da racionalidade instrumental. Nesta corrente, há debate acerca da racionalidade predominante na organização. Pois entende que uma mudança na racionalidade predominante caracterizaria uma ruptura com os modelos clássicos de organizações e demonstraria uma nova forma organizacional (DELLAGNELO; SILVA, 2001) [10].

A primeira corrente, das organizações chamadas pós-modernas ou flexíveis, apresenta fragilidades, uma vez que não realizam uma ruptura com a ideologia da teoria das organizações hegemônica, tão criticada por Ramos (1989) [5], baseada no sistema de mercado e com predomínio da racionalidade instrumental. Assim como as organizações clássicas/burocráticas, as organizações pós-modernas continuam se caracterizando pelo predomínio da racionalidade instrumental, com visão gerencialista do funcionário como insumo para a realização dos objetivos da empresa e foco nos fins da organização.

Alinhados a Serva (1997) [7] e Dellagnelo e Silva (2001) [10], para este trabalho, consideramos novas formas organizacionais do ponto de vista da racionalidade predominante. Neste contexto, uma nova forma organizacional é aquela em que há predomínio da racionalidade substantiva sobre a instrumental. Ou seja, nova forma organizacional como sinônimo de organização substantiva.

E. Empreendedorismo e inovação social

Apesar de o enfoque atual a respeito do empreendedorismo social ser relativamente novo, alguns especialistas afirmam que importantes personalidades históricas como Gandhi e Martin Luther King como empreendedores sociais, uma vez que apresentaram capacidade para liderar mudanças sociais de larga escala. Atualmente, existe muita discussão a respeito do conceito de empreendedorismo social, não havendo um consenso entre os autores a respeito de seu significado. (OLIVEIRA, 2004) [17].

Para Dees (1998) [1], o empreendimento social, ao contrário do empreendedorismo de negócios, é caracterizado por uma missão social explícita e central e por considerar a geração de riqueza como um meio para alcançar um fim social e não como um fim em si mesmo, nem como uma forma de mensuração do valor criado.

De acordo com Nicholls (2006) [3], Empreendedorismo social resolve desafios e problemas por meio de soluções inovadoras através do talento, habilidade e visão das pessoas, desenvolvendo novas formas de negócio por meio de uma abordagem tanto evolucionária como revolucionária, operando em um ambiente em que o sucesso não é medido apenas de forma financeira unicamente, mas por progressos tangíveis para a qualidade da vida das pessoas.

A inovação social, de acordo com Mulgan (2006) [4]se refere às atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender uma necessidade social e que são predominantemente difusas através de organizações cujos fins principais são sociais.

No Brasil, estudos como o de Oliveira (2004) [17] e Melo Neto, Froes (2002) [18] têm contribuído para uma dar corpo a uma discussão a respeito do tema do empreendedorismo social no país.

F. Pesquisa de Serva (1997)

Referência Serva (1997) [7] procura resolver o impasse entre o conceito e a prática verificado nos estudos que procuraram dar continuidade ao trabalho de Ramos (1989) [5]. Para isso, utiliza o modelo de isonomia proposto por Guerreiro Ramos e de Ação Comunicativa de Habermas (1989) [8], criando um valioso quadro de categorias para a análise dos resultados. A respeito da Ação Comunicativa, Serva (1997) [7] explica: pressupõe a linguagem como um meio dentro do qual tem lugar um tipo de processo de entendimento, em cujo transcurso os participantes, ao relacionar-se com um mundo, se apresentam uns frente aos outros com pretensões de validade que podem ser reconhecidas ou postas em questão.

O quadro de análise criado por Serva (1997) [7] é composto por 11 categorias de análise, sendo: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica. Naquela pesquisa, para cada categoria foi verificado tipo de racionalidade predominante (substantiva ou instrumental).

O autor considerou orientações de racionalidade substantiva:

- Auto-realização: processos de concretização do potencial do indivíduo, complementados pela satisfação;
- Entendimento: ações que estabelecem acordos consensuais, concebidas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a ótica da responsabilidade e satisfação sociais;
- Julgamento Ético: decisão baseada em juízos de valor (bom/mau, verdadeiro/falso, certo/errado), provindas do processo interpessoal das organizações;
- Autenticidade: Compõe valores como integridade, honestidade e franqueza;
- Valores Emancipatórios: Mudança das condicionantes em prol de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento;
- Autonomia: plenitude individual que oportuniza as pessoas de poderem pensar, agir e se expressar sem interferências de outrem;

Do outro lado, o autor define orientações de racionalidade instrumental:

- Cálculo: visão utilitária resultante da ação dos indivíduos;
- Fins: metas tecnicistas, econômicas ou políticas (relação de poder);
- Maximização dos Recursos: relação de eficiência e de eficácia máxima, com ausência ética no tratamento de recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- Êxito e Resultados: o alcance de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos em face de processos competitivos numa sociedade capitalista voltados para si mesmo;
- Desempenho: performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- Utilidade: dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- Rentabilidade: medida de retomo econômico dos êxitos e dos resultados esperados

A pesquisa de Serva (1997) [7] e, principalmente, sua metodologia e quadro de análise serviram de base para diversas outras pesquisas empíricas sobre racionalidade nas organizações. Santos e Serva (2013) [9] verificaram que 17 (dezessete) teses e dissertações foram realizadas utilizando-se o modelo criado por Serva (1997) [7], muitas delas com relevância para a área. Portanto, observa-se que se trata de um modelo de análise com relativo sucesso e relevância em seu campo de estudo.

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo apresenta-se como uma pesquisa descritiva (MARCONI; LAKATOS, 2009) [19]. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade, observação e análise documental.

A entrevista em profundidade, caracterizada por Minayo, Gomes e Deslandes (2012) [20] como aquela "em que o informante é convidado a falar livremente sobre um tema e as perguntas do investigador, quando são feitas buscam dar mais profundidade às reflexões" foi realizada com a administradora e com o fundador da instituição, separadamente, no dia 24 de junho de 2014.

A técnica de observação direta, cuja importância é reforçada por Malinowski (1984) [21] quando afirma que "toda a estrutura de uma sociedade encontra-se incorporada no mais evasivo de todos os materiais: o ser humano". Foi realizada no dia 24 de junho de 2014, no Sítio Çarakura, através da observação da interação entre os participantes entre si na execução das atividades e por conversas com alguns voluntários, ocorrendo um envolvimento direto dos participantes com os pesquisadores. A análise documental foi realizada junto a documentos disponibilizados no site da instituição e e-mails trocados com os dirigentes e outros participantes da organização.

O procedimento de análise foi realizado utilizando-se parcialmente o quadro elaborado por Serva (1997) [7]. As categorias de análise utilizadas foram: hierarquia/normas,

tomada de decisão e controle. Sendo estas as que foram consideradas mais relevantes, uma vez que a profundidade da pesquisa não permitiu a utilização de todas as categorias de análise originais.

IV. Apresentação e Discussão dos Resultados

A. A Organização Estudada

O Instituto Çarakura é uma organização não governamental ambientalista, qualificada como utilidade Pública Municipal e formada por estudantes e profissionais de diversas áreas do conhecimento. Tem como objetivo a experimentação de sistemas pedagógicos sustentáveis que permitam uma relação mais harmônica dos seres humanos com a natureza. Atua promovendo atividades voltadas para preservação e a conservação da natureza, a valorização da diversidade cultural e dos conhecimentos ancestrais, bem como a proteção do patrimônio histórico-cultural material e imaterial. Contemplando as áreas de educação, cidadania, arte, cultura, saúde e meio ambiente e apoiando a pesquisa científica e tecnológica.

Desenvolve projetos de educação ambiental e ações voltadas à pesquisa científica e tecnológica que facilitem a aplicação de tecnologias sociais (simples, eficientes, de baixo custo e baixo impacto ambiental) na construção de habitações ecológicas, na utilização de energias renováveis, na recuperação de áreas degradadas, no manejo e uso do bambu, nos sistemas alternativos de saneamento básico e outras iniciativas que fomentem o desenvolvimento socioambiental sustentável.

B. História do Instituto Çarakura

A história do instituto Çarakura possui estreita relação com a história de vida de seu idealizador, Sr. Percy Ney. Na época da criação do instituto, ele procurava uma forma alternativa de vida, próximo à natureza e afastado do ambiente urbano. Formado em agronomia e com o desejo de aplicar seus conhecimentos na preservação da fauna e flora, em 1978, comprou a área que hoje é a sede do Instituto Çarakura. Segundo ele, suas motivações não era apenas dividir a propriedade com outras pessoas, mas compartilhar os casos de sucesso ambiental, como a recuperação de áreas degradadas, reflorestamento, inclusão de espécies nativas, entre outros, a partir de um processo comunitário e colaborativo.

As caças e cortes ilegais na mata nativa eram atividades comuns na região à época, sendo um dos desafios iniciais do idealizador. Iniciou o processo de recuperação da fauna e flora, que estavam em processo de devastação, com a plantação de mata auxiliar e árvores frutíferas, atraindo os pássaros e outros animais da região. Três anos após a compra da propriedade, foi construída a casa central utilizando materiais reutilizados. O sítio passou o período de 1978 a 2000 com sua fauna e flora se recuperando. E, só então, começou a receber moradores/voluntários para compartilhar do local.

Em 2002, recebeu a primeira visita de uma escola. Desde então, de acordo com o fundador, as atividades nunca pararam. Em 2005, foi realizado o curso de Permacultura de baixo custo para estudantes de ensino fundamental e acadêmicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o intuito de socializar o conhecimento até então não discutido na universidade. A partir de 2007, o Instituto Çarakura estabeleceu uma parceria formal com a UFSC, no sentido de proporcionar atividades e complementar a formação dos estudantes, uma vez que, segundo Andreia, esse processo de desenvolvimento prático na universidade não ocorria devido a uma burocracia que desestimulava a realização dessas atividades. No Instituto, por outro lado, as atividades são voltadas para a prática da agricultura e de outros elementos voltados para a temática do indivíduo com a natureza.

C. Instituto Çarakura Atualmente

A organização possui como sede o Sítio Çarakura, situado no bairro Ratones. Também possui um escritório no bairro Trindade. Atualmente, a biodiversidade no sítio é abundante, com a presença de diversos animais da região e uma flora em estágio avançado de regeneração.

A organização possui parcerias com núcleos de pesquisa de Universidades do Estado de Santa Catarina, tais como o Núcleo de Educação Ambiental do Centro Tecnológico da UFSC (NEMABI), Grupo de Educação e Estudos Ambientais da UFSC (GEABIO), Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), entre outros, as quais viabilizam muitas das atividades do Instituto Çarakura. Esta parceria passa por projetos de núcleos de pesquisas, estágios obrigatórios e pesquisas de Mestrado e Doutorado.

As atividades de educação ambiental consistem em refeições conjuntas, trilhas ecológicas, trabalhos práticos, buscando problematizar temas que a escola venha desenvolvendo, utilizando a criatividade e projetos lúdicos que tenham como escopo a integração do homem com o meio ambiente.

A administradora do local é Andréia de Oliveira, cônjuge de Percy Ney. Formada em engenharia ambiental pela UFSC, possui alguns cursos relacionados à agroecologia e manifestou que sempre teve o desejo de trabalhar com educação ambiental. Segundo ela, o escritório localizado no bairro da Trindade tem como objetivo ampliar o escopo de atuação da organização. Além disso, é outra forma de arrecadar recursos financeiros. Realiza algumas atividades práticas e burocráticas junto a outras organizações e empresas. Tais atividades são voltadas para projetos de consultoria e os profissionais que neles atuam são vinculados ao Instituto na sua grande maioria.

A forma de financiamento da organização se dá por duas formas: a primeira, através de doações monetárias efetuadas pelas escolas públicas e privadas quando da realização de atividades de educação ambiental no sítio. Os valores são sugeridos pelo Instituto de acordo com a capacidade de pagamento da escola. Como se trata de doação, tais valores são, obviamente, flexíveis. A outra forma é através do recebimento de um percentual do valor dos projetos realizados com a participação do Instituto e efetivados através do escritório na Trindade.

De acordo com a administradora, o Instituto está aguardando os trâmites burocráticos da Prefeitura de Florianópolis para tornar-se uma Reserva Privada de Patrimônio Natural (RPPN). Evidencia-se que, entre as consequências de se tornar uma RPPN, pode haver uma maior pressão da racionalidade

instrumental por parte das relações com outras organizações públicas e privadas.

D. Quadro de Análise

Esta etapa da pesquisa contempla a análise das informações coletadas nas entrevistas, observações e análise documental. Foi realizada a descrição dos processos organizacionais, com o objetivo de verificar a predominância das racionalidades instrumental ou substantiva na organização em estudo. Para isso, foi utilizado o quadro de análise apresentado nos procedimentos metodológicos, derivado do proposto por Serva (1997) [7].

A primeira análise que se pode evidenciar é a questão da racionalidade substantiva e da emancipação do homem, que caracterizam as isonomias, propostas por Ramos (1989) [5]. Para isso, foram avaliados os valores emancipatórios percebidos através das atividades realizadas pelos participantes do Instituto Çarakura.

A partir disso, foi possível interpretar o entendimento das relações de trabalho da organização estudada e identificar de que forma o Instituto Çarakura apresenta racionalidade substantiva em alguns aspectos e a racionalidade instrumental em outros, e perceber a predominância de uma delas nas suas atividades.

O tipo de racionalidade predominante na prática das organizações constitui o princípio orientador de sua lógica de ação. Em consequência, é elemento fundamental para a análise das evidências empíricas relatadas nos artigos sobre novas formas organizacionais, objeto da presente investigação (DELLAGNELO; SILVA, 2001) [10]. A racionalidade substantiva foi considerada, em termos operativos, pela presença de elementos que pudessem explicar e justificar as escolhas nas práticas organizacionais nas dimensões operacionais específicas examinadas neste trabalho.

QUADRO I. QUADRO DE ANÁLISE

Categoria de Análise	**InstitutoÇarakura**
Hierarquia e Normas	Entendimento
Tomada de Decisão	Julgamento Ético
Controle	Entendimento

a.Fonte: Adaptado de Serva (1997) [7]

A categoria de análise Hierarquia e normas apresenta predominância de racionalidade substantiva, mas também algumas características de racionalidade instrumental. A organização apresenta uma estrutura hierárquica formalmente definida, apesar de horizontalizada. Além de formalmente estabelecida, percebe-se a presença de hierarquia centralizada no idealizador. Porém, sua liderança não se dá pela hierarquia formalmente estabelecida, ou seja, pela dominação racional-legal de Max Weber (RAMOS, 2006) [22], mas pelo respeito que os outros colaboradores têm por ele, por sua história, conhecimentos e valores. Andréia afirmou que:

> *"Geralmente o Ney, é a parte central. E ele delega funções. De manhã, são atividades agrícolas, à tarde bioconstrução".*

A organização apresenta um jargão específico, voltado para a proteção do meio ambiente e da estrutura vigente da organização. Ou seja, da forma como descrito por Ramos (1989) [5], caracterizado como "um dispositivo de proteção e estabilização e que contém certo conjunto de regras tácitas de cognição ou definições da realidade transmitida a seus membros no processo de socialização" e característicos das organizações formais.

O Instituto conta com colaboradores que podem morar ou não no sítio. São voluntários, estudantes, pesquisadores e simpatizantes. A organização possui regras formalmente estabelecidas, denominadas "acordo de convivência", com o princípio de manter um convívio harmônico e de respeito mútuo entre os diversos colaboradores, já que eles vivem (ao menos por algum tempo) juntos, dividindo o mesmo espaço. Por outro lado, o idealizador e a administradora não as conceituam como regras, pois procuram quebrar os modelos tradicionais e relatam que a organização vive mais fora da formalidade que dentro e isso não é visto como problema.

Por outro lado, a motivação por trás da hierarquia e das normas pode ser identificada como apresentando predomínio da racionalidade substantiva, uma vez que não é baseada em fins, mas na emancipação dos participantes. Ramos (1989) [5] afirma que a racionalidade substantiva se estabelece de forma consensual, coletiva, e se caracteriza por não se basear no mercado. O Instituto Çaracura se baseia em tal tipo de valores ao estabelecer sua forma e normalidade. Diante disso, o item apresenta o valor do entendimento, uma vez que a organização estudada procura o consenso entre os participantes, bem como se contrapõe à lógica hegemônica.

Na categoria tomadas de decisões, a organização apresenta algumas decisões centralizadas no fundador, mas muitas outras acontecem por meio do entendimento. A opinião do fundador parece apresentar um peso maior, o que os colaboradores atribuem ao reconhecimento de sua experiência e o seu trato com o meio ambiente. As decisões são tomadas em conjunto, com certo impacto da opinião do Ney e as decisões menores, operacionais, do dia-a-dia, são decididas pelo próprio voluntário, que possui autonomia. A organização atua de forma próxima à autogestão.

Além disso, as decisões são, em grande parte, realizadas em grupo, de forma bastante natural, tanto em período de trabalho, quanto de descanso, de refeições, etc. O comentário de uma voluntária é ilustrativo:

> *"As atividades durante os cursos e atividades são discutidas e decididas pelo grupo. É muito gratificante ver como a gestão participativa em pequena escala funciona"*

Para Ramos (1989) [5] a tomada de decisão na racionalidade instrumental é baseada nos princípios de eficiência e eficácia e estratégia interpessoal, evitando as contradições em prol da manutenção da ordem, para não prejudicar a finalidade econômica da organização. Percebe-se que a tomada de decisão não está baseada nessa racionalidade caracterizada pelo cálculo utilitário e maximização de recursos, mas sim no julgamento ético considerando o meio ambiente, característica da racionalidade substantiva. O comentário de um voluntário ilustra bem:

Ano passado, a gente plantou mandioca e tivemos uma invasão de macacos que estavam comendo tudo. O Ney disse pra

deixar os macacos comerem porque, se a gente quiser mandioca, podemos ir na feira comprar, mas, quando o macaco quer, ele não tem dinheiro e também não saberia ir na feira. Todos concordamos.

Para a categoria analítica Controle, foram verificados elementos como a divisão do trabalho e a realização pessoal, além da forma como a organização executa a função controle nos processos administrativos. Foi verificado que a organização apresenta processo de autogestão, caracterizada pelo entendimento. Todos conhecem suas responsabilidades, que foram previamente definidas e não há nenhum tipo de controle. A execução das atividades é de forma autônoma. Não ocorre a despersonalização do colaborador, uma vez que não é esperado dele uma aceitação de determinações impostas, predominante nas economias centradas no mercado, conforme caracterizou Ramos (1989) [5].

Para Ramos (1989) [5] a divisão do trabalho na racionalidade substantiva é voltada para as vocações individuais ou coletivas, buscando a satisfação pessoal dos envolvidos com o processo, diferentemente da visão instrumental funcionalista, focada na maximização de recursos e estratégia interpessoal. No Instituto Çarakura, as pessoas não possuem funções específicas, mas trabalham de acordo com as atividades prioritárias, divididos por vocação e afinidade. Os voluntários ajudam a plantar, fazer reparos estruturais, limpar as áreas comuns, atuam como monitores de educação ambiental, entre outras atividades. De acordo com Andréia:

> *"Organizamo-nos por setores, por afinidade e vocação. Eu estou mais ligada às coisas da casa, minha mãe é da alimentação o Ney é a questão da infraestrutura, os meninos no executivo".*

Portanto, na organização pesquisada, as três categorias de análise apresentaram predominância da racionalidade substantiva. É importante perceber que, dentro de cada categoria de análise, há uma distribuição entre os dois tipos de racionalidade, não sendo, portanto, puramente substantiva ou instrumental. Como foi apresentado por Serva (1997) [7], o mesmo ocorre com as organizações, não existindo uma puramente substantiva ou puramente instrumental.

O instituto apresenta característica de busca pela plenitude individual, dando oportunidade aos participantes pensarem, agirem e se expressarem sem interferências. As diferenças são consideradas normais e aceitas e a formalidade nas relações é quase inexistente. Utiliza-se de linguagem informal na comunicação e o convívio realizado de forma tão intensa estreita os vínculos afetivos entre os participantes.

Percebe-se que a organização apresenta características que a diferenciam das organizações tradicionais (instrumentais), como: valores emancipatórios, auto-realização, autonomia e entendimento. Verifica-se que a maioria das ações possui embasamento substantivo. Ou seja, o motivo da ação é substantiva (em sua maioria), mesmo que dela resulte em um resultado que seja lógico do ponto de vista da racionalidade instrumental. Este modo de organizar o trabalho acaba por confrontar com o paradigma da burocracia, com o modelo tradicional de organização, apresentando uma mudança na racionalidade predominante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada, percebemos que, para entender o conceito de racionalidade substantiva, não basta apenas a identificação dos elementos da racionalidade. É necessário um aprofundamento mais intenso no contexto que a cerca, de seus principais conceitos e de como o termo foi estruturado a partir dos ensinamentos teóricos. Assim, foi importante o estudo do referencial histórico, principalmente a partir do diálogo com a racionalidade substantiva de Ramos e da utilização do quadro de análise de Serva (1997) [7].

Resgatando os fatos históricos da construção do conceito sobre racionalidade substantiva, desde Weber até os autores contemporâneos e dos estudos acerca do empreendedorismo social, foi possível constatar que existem organizações adotando novos modelos e formas organizacionais voltadas para uma missão social. Por meio da pesquisa de campo foi possível identificar diversos elementos que manifestam as características da racionalidade substantiva e que caracterizam a organização estudada como um empreendimento social.

Apesar de a pesquisa estar centrada na sede da organização, é importante salientar que além dela, que conta a racionalidade predominantemente substantiva, a organização possui um escritório, em outro bairro de Florianópolis, onde são realizadas diferentes atividades. Estas, com maior envolvimento com o mercado, por meio da prestação de serviços ambientais e sociais, atividades de características econômicas.

A organização, seus dirigentes e voluntários estão engajadas em permutas autogratificantes que, segundo Ramos (1989) [5] "são pouco toleradas em organizações econômicas". Porém, como existe uma relação do Instituto com estes tipos de organizações ou particulares direcionados para uma racionalidade instrumental, parece haver a ação, por parte de alguns parceiros, de política cognitiva Ramos (1989) [5]. Ou seja, parecem utilizar-se da psicologia da comunicação instrumental para viabilizar seus fins econômicos, aproveitando-se do engajamento dos participantes da organização estudada.

Percebe-se que o instituto foi fundado com um intuito voltado para a emancipação do homem e sua relação saudável com a natureza. Por outro lado, verifica-se a ação de outras organizações e indivíduos que podem estar utilizando do Instituto com fins econômicos. Com isso, haveria a possibilidade de a organização estar se desviando de seu objetivo original. De acordo com Ramos (1989) [5] "ao contrário das organizações substantivas, as organizações formais são fundadas em cálculo e, como tal, constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para maximização de recursos". Ou seja, ela não foi criada para tal, mas pode estar sendo usada deliberadamente por organizações econômicas para a maximização de recursos destas organizações, de terceiros.Este movimento era previsto por Ramos (1989) [5], que afirma que "o fato de que, em toda sociedade em que o mercado se transformou em agência da influência social, os laços comunitários e os traços culturais específicos são solapados ou mesmo destruídos". Portanto, percebe-se que se trata de um risco a que os empreendedores sociais estão expostos.

As interações existentes no Instituto Çarakura, tanto entre os colaboradores quanto entre a organização e seu público, possuem forte valor de autorrealização, de entendimento, e de valores emancipatórios, conceitos importantes que identificam o predomínio da racionalidade substantiva. Este estudo comprova não apenas este predomínio, mas também a manifestação de pelo menos três enclaves do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos: economia, isonomia e fenonomia.

Considerando os resultados deste estudo, percebe-se uma tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental. Pode-se concluir que existe um número significativo de processos regidos pela racionalidade instrumental, mas estes são delineados por condicionantes substantivos implícitos em todos os procedimentos, ou seja, apesar de se ter procedimentos e acordos preestabelecidos, regras definidas, condutas, e hierarquia mínima, o contexto no qual estas ações ocorrem é norteado por princípios e fins substantivos, de acordo com as categorias de Ramos (1989) [5]. Por outras palavras, os valores instrumentais da categoria economia parecem estar subordinados aos valores substantivos da categoria isonomia, ou pelo menos delimitados por estes.

Com isso, foi possível verificar que o empreendimento social em estudo apresenta a característica de não apresentar o aspecto financeiro e criação de riqueza em primeiro plano. Ao contrário, o estudo verificou que, na organização estudada, o aspecto financeiro está subordinado à missão social do empreendimento, assim como afirma Mulgan (2006) [4] em relação às inovações sociais.

Ainda, através da análise do empreendimento e da ação de seu fundador, foi possível confirmar a visão de Mulgan (2006) [4] de que um empreendedor social é capaz de produzir uma mudança sistêmica, influenciando o comportamento social global. Ainda, que esse tipo de empreendedores está transformando os setores público, civil e privado, a partir de suas inovações, proporcionando de maneira holística benefícios ambientais, financeiros e sociais a toda sua área de abrangência.

REFERENCES

[1] J. G. Dees, "The meaning of social entrepreneurship. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University, 1998.

[2] J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, "Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?". Entrepreneurship Theory and Practice, v.30, n.1, p. 1-22. Harvard Business School.2006

[3] A. Nicholls, "Social entrepreneurship: New models of sustainable social change". Oxford University Press, 2006.

[4] G. Mulgan, "The process of social innovation". Innovations, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

[5] A. G. Ramos, "A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações". Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.

[6] F. G. Tenório, "Tem a Razão a Administração". Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n.2, 1990.

[7] M. Serva, "A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa". RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n.2, p. 18-30, 1997.

[8] J. Habermas, "Consciencia moral e agir comunicativo". Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

[9] L. S. Santos, M. Serva, "A.Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública: novos caminhos de um campo de estudo". In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2013, Rio de Janeiro. Anais do XXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

[10] E. H. L. Dellagnelo, C. M. Silva, "Novas Formas Organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organização?". O&S. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 7, n.19, p. 19-34, 2001.

[11] D. O. Caitano, "A racionalidade substantiva na gestão organizacional: contribuição para consolidação de um campo de estudos". Dissertação de Mestrado. UFSC. 2010.

[12] M. Tragtenberg, "Burocracia e ideologia". São Paulo: Editora Unesp 2ª edição revista. 2006.

[13] A. G. Ramos, "Uma introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho". Brasilia: Conselho Federal de Administração, 2009.

[14] F. G. Tenório, "A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo". Revista de Administração Pública.. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 45, p. 1141-1172, 2011.

[15] A. P. Paes de Paula, "Guerreiro Ramos: Resgatando o pensamento de um Sociólogo Crítico das Organizações". O&S -– Salvador, v.14, nº 40, p.169 – 188, jan. – mar. 2007.

[16] C. Ventriss, G. G. Candler e J. F. Salm. "Alberto Guerreiro Ramos: the "in-betweener" as intellectual bridge builder?" O&S -– Salvador, v.17, nº52, p.103 – 114, jan. – mar. 2010.

[17] E. M. Oliveira, "Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios–notas introdutórias." Rev. FAE 7.2 (2004): 9-18.

[18] F. P. Melo Neto, C. Froes, "Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável". Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

[19] M. A. Marconi, E. M. Lakatos, "Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis e metodologia jurídica". 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[20] M. C. S. Minayo, R. Gomes,S. F. Deslandes, "Pesquisa social: teoria, método e criatividade". 32.ed. Petrópolis, Rj. Vozes, 2012.

[21] B. Malinowski, "Argonautas do Pacífico Ocidental". São Paulo: Ed. abril, 1984.

[22] A. G. Ramos, "A sociologia de Max Weber". RSP Brasília. 57 (2):267-282. Abr, junho, 2006.

Orquestrando cidadania: o empreendedorismo social em projetos da economia criativa

Tatiane Lopes Duarte
Mestranda em Administração no Programa de Pós Graduação
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil
tatiduarte.80@gmail.com

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Professora no Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil
lúciagm@ufsm.br

Layon Heck
Graduando na Administração
Universidade Federal de Santa Maria
layon.heck@hotmail.com

Clândia Gomes

Professora no Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria
clandiamg@gmail.com

Sérgio Madruga
Professor no Departamento de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria
Smadruga2010@gmail.com

Resumo—Este artigo investigou a emergência do empreendedorismo social em projetos culturais da economia criativa, especialmente as orquestras infanto-juvenis de música clássica. O estudo baseou-se em pesquisa qualitativa partindo de fontes de evidências como entrevistas, observação in loco, publicações e sites. Foi utilizada análise de conteúdo e triangulação de dados e fontes. Os resultados evidenciaram as dimensões da economia criativa brasileira e as principais características do empreendedorismo social, como a capacidade de gerar inovação social transformadora pela inclusão social de crianças e jovens em situação de risco social através da inserção da música clássica em novos contextos culturais e sociais.

Palavras Chave Empreendedorismo Social, Economia Criativa e Projetos de Orquestras Infanto-juvenis.

I. INTRODUÇÃO

A inclusão social tem se dado por intermédio de organizações que nascem da vontade e disposição de pessoas em fazer o bem. Os chamados empreendedores sociais trazem consigo uma grande vontade de fazer a diferença no mundo. Entretanto, o fato de serem empreendedores com forte inclinação e vocação social, faz com que em algum momento se deparem com a realidade de gerenciar organizações dotadas de complexidades e particularidades que, muitas vezes, esbarram na necessidade de conhecimento gerencial e administrativo.

No campo das artes, a necessidade de promover a inclusão social de jovens em situação de risco ou vulnerabilidade social tem levado ao surgimento de inúmeros projetos e empreendimentos, trazendo consigo a emergência de uma nova economia, denominada economia criativa, que caminha no sentido de associar tecnologia ao ambiente de criatividade no qual se desenvolvem essas atividades. No caso brasileiro, está alicerçada na crença de que a efetividade das políticas públicas passa pela implementação de projetos que possam criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento, promovendo a inclusão produtiva da população, por meio da formação e qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho e de renda (PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

Inseridos no campo da música e pautados em um novo modelo de inclusão social, que acredita no poder transformador da música, já existem no Brasil dezenas de projetos sociais, com estruturas e tamanhos variados que privilegiam o ensino de instrumentos sinfônicos. É crescente no mundo todo o número e a importância das iniciativas de integração social por meio do ensino de instrumentos de orquestra para crianças e jovens. O mapeamento de 92 projetos brasileiros destacados no Anuário Brasileiro da Música de 2012 evidenciou que atendem mais de 150.000 jovens e abrigam mais de 3.000 professores e mais de 700 monitores. Os projetos estão espalhados em diversas regiões do Brasil e o seu tempo de existência começou em 1967, com o projeto Escola Educação Artística Heitor Villa-Lobos, localizado na cidade de Crato no Ceará. Esses dados demonstram a importância desta ação social no contexto brasileiro.

As novas frentes de trabalho advindas desse cenário trazem novas demandas a todos os envolvidos. Gestores e professores são solicitados a viver situações que antes não faziam parte da rotina do ensino dos instrumentos. O novo perfil destes profissionais extrapola sua habilidade de artista, e exige que desenvolvam a capacidade para agregar pessoas em torno da causa; empatia com os diversos interlocutores do projeto, do poder público ao pai do aluno; capacidade administrativa e visão artística.

As lacunas que ainda existem em seus aspectos gerenciais e administrativos, impõem aos administradores e pesquisadores

da ciência da administração, a responsabilidade de identificar e compreender os fatores que podem garantir o sucesso desses empreendimentos. Inserido nesta problemática este artigo tem como objetivo caracterizar o empreendedorismo social em projetos culturais da economia criativa no caso das orquestras infanto-juvenis de música clássica.

Além das notas introdutórias, o artigo está estruturado em seis seções. A segunda aborda o contexto teórico do empreendedorismo social; a terceira a economia criativa; a quarta apresenta o método; a quinta os resultados e a sexta as considerações finais.

II. Do Empreendedorismo ao Empreendedorismo Social

A noção de empreendedorismo, em geral, é associada ao processo de criação de novos negócios que possam ser lucrativos e que tenham um cunho comercial (BARON e SHANE, 2007). Joseph Schumpeter, em 1950, usou o termo empreendedor associando-o às pessoas que possuem criatividade e são capazes de fazer sucesso com inovações. As inovações favorecem o crescimento econômico, pois representam oportunidades para superar "velhas combinações", o que expressa o caráter empreendedor e sua relação com a chamada "destruição criativa" (SCHUMPETER,1961).

O empreendedorismo emerge da interseção entre o que poderia ser chamado de "inspiração" e "mundano" trazendo a oportunidade de criação de algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar e que deverá ser transformado, por meio de medidas enérgicas, em negócios viáveis e lucrativos (BARON e SHANE, 2007). No contexto da Escola Empreendedora de Estratégia a visão de futuro das lideranças exerce papel essencial no desempenho das empresas contribuindo para alavancar o seu desenvolvimento no longo prazo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Ao cunhar a expressão entrepreneuro economista francês J. B. Say estava criando um manifesto e uma declaração de intenções. Classifica o empreendedor como alguém que perturba e desorganiza, pois para conseguir o novo é preciso jogar fora o velho, cansado, obsoleto e não mais produtivo, de modo que a inovação seja vista como um "abandono organizado" que consiste em trabalho duro e sistemático, levando os que confiam no "lampejo de gênio" a desaparecerem com esta mesma rapidez (DRUCKER, 1992, p. 224).

A responsabilidade pela inovação cabe a todo tipo de organização sob o argumento de que, se não forem capazes de aprender e inovar, as consequências sociais seriam severas e até insuportáveis para a sociedade do conhecimento, pois é demasiado restrito confinar o foco da inovação e do espírito empreendedor somente ao novo empreendedor individual, uma vez que se as empresas forem consideradas o único ou o principal lugar de inovações, a sociedade provavelmente não sobreviveria (DRUCKER, 1992).

Parece que no momento atual esta ponderação começa a surtir efeito na medida em que surgem novas frentes de discussões sobre o empreendedorismo, como é o caso do empreendedorismo social, que nasce em meio a uma diversidade de concepções. Este eixo temático procura se consolidar em um novo campo do conhecimento reunindo centros de estudos em vários pontos do mundo. O estudo do empreendedorismo "vem ampliando suas fronteiras conceituais para incluir novas faces decorrentes desse novo cenário, onde se inserem o empreendedorismo social e o socioambiental, cuja lógica está em trazer para este contexto a ação de outros agentes sociais, além dos empreendedores individuais" (MADRUGA, 2009, p.135).

A primeira classe sobre este tema foi criada no final da década de 1990 pelo Dr. Greg Dees na Universidade de Harvard e o primeiro curso europeu aconteceu em 2003 na Universidade de Genebra (BROCK e ASHOKA, 2008).

O papel do empreendedorismo social divide-se em duas dimensões; uma discute o papel do empreendedorismo na criação de valor para o bem comum e a outra concentra-se na intenção de mudar o mundo (GAWEL, 2012). Uma questão Para os empreendedores sociais a missão social é central e explícita e isto os leva a perceber e avaliar as oportunidades tomando por critério tal missão e não a criação de riqueza pessoal (DEES, 2001). Estes indivíduos possuem a capacidade de alavancar recursos motivados por uma missão em vez de lucros; pela capacidade de criar novos serviços e organizações de natureza social; bem como pela capacidade de alavancar o capital social (relações, redes, confiança e cooperação) (GLIEDT e PARKER, 2007). Isto distingue este tipo de empreendedorismo de outros também sem fins lucrativos, porém, mais restritivos, realizados por empresas, governos ou prestadores de serviços para satisfazer necessidades sociais emergentes (SOCIALEDGE, 2008).

O empreendedorismo social é tido como um fenômeno mundial, sendo o empreendedor social visto como o responsável na busca de soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um importante agente na transformação dos valores da sociedade. Melo Neto e Froes (2002) relatam que com o crescimento dos problemas sociais, o que gerou o paradigma da exclusão social, tornou-se imprescindível o desenvolvimento de uma nova atitude por parte de todos os atores políticos e sociais. Atitude esta que precisa ser inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral, e, sobretudo, das comunidades de baixa renda.

Os empreendedores sociais são indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro, muito embora essa última alternativa não seja excludente (BESSANT e TIDD, 2009).

A gestão do empreendedorismo social requer o gerenciamento de muitos desafios dentre os quais está a busca constante por novas oportunidades; a seleção de novas ideias e sua implementação de forma criativa; a estratégia de inovação por meio de uma visão total e um claro planejamento das ações; a atuação de maneira organizada, primando sempre pela busca de redes de trabalho que resultam em parcerias ganha-ganha por meio de projetos inovadores que tanto contribuem para o bem-estar social quanto para a obtenção de lucros (BESSANT e TIDD, 2009).

Evidencia-se na literatura que o empreendedorismo e empreendedorismo social ambos têm como características em

comum a criação do novo. A seguir, apresenta-se a temática da economia criativa destacando a sua inserção na realidade brasileira.

III. ECONOMIA CRIATIVA

A expressão Economia Criativa reúne a economia como um "contexto ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços" (RAMOS 1989, p. 147) e a criatividade como "a capacidade não só de criar o novo, mas de reinventar, diluir paradigmas tradicionais, unir pontos aparentemente desconexos e equacionar soluções para novos e velhos problemas" (REIS 2008, p. 15).

O conceito de Economia Criativa originou-se do termo "indústrias criativas", inspirado no projeto Creative Nation, da Austrália, de 1994, o qual defendia a importância do trabalho criativo, sua contribuição para a economia do país e o papel das tecnologias como aliadas da política cultural (REIS 2008).

No Brasil, o termo ganhou evidência com a elaboração do Plano da Secretaria da Economia Criativa, de 2011, o qual estabelece que esta deve se construir em uma dinâmica de valores, proteção e promoção da diversidade, das expressões culturais nacionais, como forma de garantir a sua originalidade, a sua força e seu potencial de crescimento, alicerçando-se, portanto, nos seguintes pilares: diversidade cultural; sustentabilidade, inovação e inclusão social. A Economia Criativa Brasileira trabalha com a diversidade cultural para construir dinâmicas de valores e promover a diversidade das expressões culturais; com a sustentabilidade para garantir a sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica para as gerações futuras; com a inovação em busca do conhecimento, da identificação e do reconhecimento de oportunidades, da escolha por melhores opções, da capacidade de empreender e de assumir riscos, de um olhar crítico e de um pensamento estratégico que permitam a realização de objetivos e propósitos; e, com a inclusão social para o desenvolvimento de políticas públicas culturais (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

O desenvolvimento deste novo olhar para a economia parte da consciência crescente de que prestar atenção à cultura, para a criação de novos espaços sociais que tragam novas energias a atividade criativa, pode realmente pavimentar o caminho para iniciativas de desenvolvimento social (SACCO; FERILLI e BLESSI, 2013). A arte como um conjunto de linguagens é um alicerce para o sucesso do desafio de humanização do homem e tem como objetivo principal a formação genuína do ser humano, enquanto ser cultural e social (ALMEIDA, 2005). Na sequência apresenta-se um breve aprofundamento das dimensões da Economia Criativa Brasileira.

A. Diversidade cultural

A diversidade cultural é a representação de opostos, o singular, a capacidade e o direito de diferir, bem como a expressão do universal, de uma ética e de um conjunto de direitos humanos (BARROS, 2008). Do ponto de vista cultural a diversidade pode ser entendida como a construção histórica, cultural e social das diferenças, construídas pelos sujeitos a partir dos aspectos observáveis que aprendem a ver como diferentes desde o nascimento e só passam a ser percebidos dessa forma, porque nós seres humanos e sujeitos sociais, no contexto da cultura, assim nomeamos e identificamos (GOMES 2008). A diversidade cultural é vista como a afinidade de identificação de um indivíduo com uma dimensão em particular que pode ser a raça, a etnia, a nacionalidade e assim por diante (CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011).

O desenvolvimento econômico expressa o bem estar material de uma nação, mas é o desenvolvimento cultural que define a sua qualidade, uma vez que a cultura deve ser vista como um direito básico do cidadão, tão importante quanto o direito ao voto, à moradia digna, à alimentação, à saúde e à educação, que se constitui em uma ferramenta eficiente e poderosa para a redução das desigualdades e para a universalização de conquistas de qualidade de vida, permitindo o desenvolvimento humano (MACEDO, 2008).

Para que a cultura promova o desenvolvimento humano é necessária a avaliação das políticas culturais, e a construção de espaços democráticos, tanto para o reconhecimento quanto para o desenvolvimento coletivo, que possibilitem condições de reflexão, crítica e pensamento sensível (CANCLINI, 2001).

A diversidade cultural trata, portanto, do reconhecimento de que as diferenças existem e devem ser incorporadas ao contexto socioeconômico, de modo que o desenvolvimento ocorra com elas e não apesar delas.

B. Sustentabilidade

A sustentabilidade é um tema recorrente tanto na literatura de negócios quanto na literatura em geral. No campo dos negócios a sua importância ganha novas dimensões a cada dia, de modo que já é perceptível que nos últimos anos isto tem levado algumas empresas a considerar, como parte integrante da sua estratégia, a inclusão de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável (PINSKY, DIAS e KRUGLIANSKAS, 2013).

Sustentável é a sociedade que produz o suficiente para si e para os seres dos ecossistemas onde ela se situa, retira da natureza somente o que ela pode repor, preservando para as sociedades futuras os recursos naturais exercendo uma solidariedade entre gerações (BOFF, 1999). "Sustentabilidade é apoiar todas as formas de capital, não apenas de capital financeiro, mas também de capital físico, humano e ambiental, é permitir que se possa cultivar toda a diversidade cultural presente no país" (SALVATO 2008, p. 78).

Existem dimensões da sustentabilidade que buscam garantir a igualdade social, trabalhar com as questões ambientais, satisfazer a necessidade da sociedade atual e das gerações futuras. Um dos principais modelos, que procurou reduzir a sustentabilidade a um padrão mínimo de operacionalização é o denominado Triple BottonLine (TBL), conhecido como Tripé da Sustentabilidade (ELKINGTON, 2012). Ser sustentável significa assegurar o sucesso do negócio ao longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, para um meio ambiente saudável e para uma sociedade estável (ETHOS, 2010).

A sustentabilidade tem fundamental importância para o crescimento do desenvolvimento sustentável, e sua amplitude deve abraçar de forma integrada e em equilíbrio, dentre outras,

as seguintes dimensões: social,cultural,ecológica, ambiental, territorial, econômica, político nacional e político internacional (SACHS, 2004).

Na proposta conceitual da Economia Criativa Brasileira (2011) está explicitada a necessidade de definir qual o tipo de desenvolvimento se deseja, quais as bases desse desenvolvimento e como ele pode ser construído de modo a garantir uma sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica em condições semelhantes de escolha para as gerações futuras.

C. Inovação

Toda e qualquer mudança social precisa estar ancorada em inovação. Portanto, suas bases conceituais devem ser resgatadas, especialmente quando se discute a mudança em um campo que representa a própria expressão da criatividade. Schumpeter (1961) apresentou um dos conceitos pioneiros de inovação incluindo os seguintes aspectos: (i) introdução de um novo bem ou de um novo tipo de bens no mercado, para os quais os consumidores não estão familiarizados; (ii) a introdução, num tipo de indústria, de um novo sistema de produção; (iii) o desenvolvimento de um novo mercado; (iv) a obtenção de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou de produtos; e, (v) a implementação de uma nova estrutura de mercado, como por exemplo a criação de um monopólio.

A inovação é um processo que perpassa toda a organização e, por isso, a integração e o trabalho conjunto de áreas distintas são fundamentais para o sucesso de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento (CORAL, OGLIARI e ABREU, 2011). A inovação requer recursos, conhecimentos e experiências que residem em áreas internas e externas da organização, requer esforços coordenados e sincronizados ao longo de áreas da empresa, para que se possa levar uma ideia do mundo da abstração para um produto tangível (FIGUEIREDO e GRIECO 2013).

Assumir a economia criativa como vetor de desenvolvimento, como processo cultural gerador de inovação, é assumi-la em sua dimensão dialógica, ou seja, de um lado, como resposta a demandas de mercado, de outro, como rompimentos às mesmas (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

D. Inclusão social

Vive-se em um mundo individualista e individualizado no qual se percebe o crescente aumento da pobreza,diante del urgente de mudança neste status quo social. No Brasil,a desigualdade de oportunidades educacionais e de trabalh ainda é evidente, o analfabetismo funcional atinge um percentual considerável da população, a violência é uma realidade cotidiana, o acesso à cultura ainda é bastante precário; portanto, não é possível pensar em políticas públicas culturais da economia criativa sem assumir a necessidade de inclusão social como princípio fundamental (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

"Um dos maiores desafios lançados à política orientada pela ética e ao modo-de-ser cuidado é indubitavelmente o dos milhões e milhões de pobres, oprimidos e excluídos de nossas sociedades" (BOFF 1999, p. 140). No processo de inclusão de milhares de brasileiros no usufruto de direitos elementares, a cultura é estratégica uma vez que proporciona a recuperação da auto estima de grupos humanos, para muitos que não partilham do conhecimento cultural e que não têm sua identidade valorizada socialmente (MACEDO, 2008).

A efetividade dessas políticas passa pela implementação de projetos que criem ambientes favoráveis ao desenvolvimento desta economia e que promovam a inclusão produtiva da população, priorizando aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade social, por meio da formação e qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho e renda (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

O referencial teórico apresentado demonstra diversas interfaces entre o empreendedorismo social e a economia criativa que passam por questões como a inovação, a sustentabilidade, a inclusão social e a transformação social. É possível perceber nos projetos da economia criativa um importante potencial para o desenvolvimento e a sedimentação do empreendedorismo social de modo sustentável.

IV. MÉTODO

Esta pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem de pesquisa qualitativa (DENZIN e LINCOLN, 2006; RICHARDSON, 2008). O estudo apresenta caráter descritivo, pois visa identificar, descrever e analisar os diferentes posicionamentos sobre as temáticas estudadas (VERGARA, 2006).

Os dados primários foram coletados no período de janeiro de 2014 por meio de entrevista. As entrevistas foram

aplicadas aos seguintes integrantes de projetos: Acorde com Arte (Brasil)/assistente social; Academia Nacional de Música Man Césped (Bolívia)/educador de música e Orchestrarium (Brasil)/educador de música e maestro. A entrevista com o integrante da Academia Nacional de Música Man Césped, oportunizou-se pela sua estada em Santa Maria e foi incorporada ao estudo em busca de informações sobre uma instituição já consolidada que foi fundada em 1940, está com 74 anos e possui 500 integrantes. É importante referir que tais entrevistados possuem vivências nos projetos que extrapolam a sua função principal, exercendo, em grande parte do tempo, funções de gestores e administradores, especialmente os integrantes dos projetos brasileiros.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas. O instrumento de pesquisa foi um roteiro semi-estruturado subdividido em três blocos: o primeiro bloco com o propósito de identificar o perfil da organização; o segundo, para identificar o perfil do respondente; e o terceiro composto por questões específicas ao interesse da pesquisa.

Para complementar as informações, foi realizada observação in loco na sede dos Projetos Acorde com Arte (Brasil) e Orchestrarium (Brasil), ambos sediados em Santa Maria, RS. Também foram acompanhadas algumas apresentações das orquestras onde foi possível visualizar a forma como os envolvidos se organizam em termos logísticos, assim como as suas condições de trabalho.

O tratamento e a análise dos dados foram realizados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010) incluindo a organização do texto transcrito das entrevistas em categorias de análise, por meio da sua divisão em partes distintas e em categorias de acordo com um reagrupamento analógico. A categorização oferece diferentes possibilidades de aplicação, tendo sido escolhida a investigação dos temas e/ou análise temática, organizando-se as evidências encontradas, em categorias pré-estabelecidas a partir do referencial teórico (MILES e HUBERMAN, 1994).

Esta análise foi complementada pelos resultados da observação in loco (MARKONI e LAKATOS, 2007). A estratégia de análise se desenvolveu em busca do que Yin (2005) denomina de convergência de evidências, já que as diversas fontes foram analisadas conjuntamente por meio da triangulação dos dados e de fontes (VERGARA, 2006) e seguindo um processo de análise predominantemente qualitativo (DENZIN e LINCOLN, 2006) à luz do referencial teórico.

V. O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUA EXPRESSÃO NAS ORQUESTRAS INFANTO-JUVENIS

Os projetos que foram objeto deste estudo possuem objetivos permitem classifica-los como empreendimentos de natureza social uma vez que, dentre outras questões, procuram promover a inclusão social, trazer a música para o contexto escolar, gerar transformação social e gerar renda.

O quadro 1 apresenta as principais características do empreendedorismo social, resultantes do processo de análise e triangulação dos principais dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam que nos projetos pesquisados, independente do país de origem, o objetivo principal é a transformação, seja ela social ou musical. O entrevistado 1 relatou: "[...] Um dos grandes objetivos do projeto é tornar a música disciplina obrigatória no colégio [...]". Já para o entrevistador 2 "[...] O projeto dá um outro lado para a possibilidade de mudança de perspectiva de vida, de começar a enxergar com outros olhos o que o mundo oferece [...]". O entrevistado 3 relatou: "[...] A gente está provocando justamente eles para que tenham muitas coisas diferentes que possam fazer e possam gostar, muito mais do que eles possam imaginar e de se entusiasmar por outras coisas...ampliar sua visão de mundo [...]".

O projeto Man Césped funciona como um projeto da prefeitura de Cochabamba (Bolívia) e seus representantes gerenciam as cooperações internacionais. Os recursos para seu funcionamento provêm da mensalidade dos estudantes e fundos de cooperação internacional entre os governos da Bolívia e do Japão. O entrevistado 1 relatou que "[...] o diretor da Academia o senhor Koichi foi formando outra estrutura baseada na ajuda e cooperação do governo Japonês onde ele possuía contatos, da Prefeitura de Cochabamba, na Bolívia, e também da parte dos alunos [...]".

Os outros dois projetos, ainda incipientes, são gerenciados por uma associação constituída para este fim e os recursos para seu funcionamento são arrecadados pelo esforço de seus integrantes. Na grande maioria, provem de doações e parcerias de pessoas jurídicas, físicas e da participação em editais de projetos no âmbito municipal e estadual.

Na opinião dos entrevistados as orquestras infanto-juvenis trazem importantes mudanças para a sociedade.

A entrevistada 2, enfatizou que "[...] há um ano atrás construímos uma redação com eles perguntando o que eles gostariam de ser quando crescessem. Muitos deles queriam ser pedreiros, caixa de mercado, faxineira, porque era a realidade da família, eles não almejavam algo diferente. Agora, no final de 2013, repetimos a dose e a gente chega a se emocionar porque em pouco tempo os sonhos deles já mudaram, mudou no sentido de eles quererem ser músico, médico veterinário... A menina que colocou que queria ser caixa de mercado, agora colocou que quer ser uma violinista, ela está tocando violino na orquestra [...]".

Os depoimentos deixam importantes evidências de que os empreendedores sociais envolvidos nos projetos estão atuando como responsáveis na busca de soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como importantes agentes na transformação dos valores da sociedade.

Autores	Evidências empíricas do empreendedorismo social
Schumpeter (1961) Criatividade Inovação como "Destruição criativa"	O principal aspecto de inovação apresentado pelos projetos em questão é o fato de buscarem transpor a música clássica para uma nova forma de se apresentar no contexto social. A música clássica levada ao alcance de todos, independentemente de sua posição social, econômica ou cultural. Quebra do paradigma (destruição criativa) da música clássica com acesso para poucos.
Drucker (1992) Inovação como "abandono organizado" Trabalhoduro e sistemático	Percebe-se o "abandono" de uma ideia pré-concebida de que orquestra é algo para poucos assistirem em grandes espetáculos teatrais e isto se dá por meio de um processo "organizado" que cria novas configurações sociais ancoradas na música. O trabalho é duro e sistemático na medida em que se percebe que os gestores desses projetos acumulam diferentes funções e precisam aprender algo que não faz parte de seu dia a dia. Para além da música, o gerenciamento de uma organização.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel(2000) Estratégia empreendedora expressa pela visão de futuro da liderança	A visão de futuro dos projetos alcança um horizonte de longo prazo, por gerarem novos espaços para a inclusão social e promoverem mudanças culturais profundas por meio da música.
Baron e Shane (2007) Interseção entre "inspiração" e "mundano"	A inspiração é a própria essência da atividade principal destes projetos e o "mundano" começa a se caracterizar pela inserção da música clássica em novos contextos culturais e sociais mais populares.
Dees (2001) Missão social central e explícita	A missão social está explicitada nos objetivos dos projetos que procuram trazer a música como forma de transformação do contexto social que os abriga.
MeloNeto e Froes (2002) Sustentabilidade; Solucionar problemas sociais; Direcionado para populações em situação de risco social	A sustentabilidade se expressa nas dimensões social, cultural e econômica. Os projetos objetivam a abertura de novos empregos e espaço de trabalho. Fica evidenciado também o foco em jovens em situação de risco social e econômico.
Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) Criação de valor social no lugar de riqueza pessoal; Inovação ou criação de algo novo	Os envolvidos nestas propostas trazem clara perspectiva de geração de valor social por meio da música, muito mais do que remuneração ou empregos para si próprios. A ação social por meio da música clássica pode se caracterizar como inovação.
Weerawardena e Mort (2006) Modelo de criação de valor social: inovação, proatividade, gestão de risco, missão social, sustentabilidade e meio ambiente	Os projetos estão criando valor social na medida em que geram empregos e promovem a riqueza em locais desprovidos de recursos. Exemplo disso está na publicação Anuário Viva Música que informa os grandes recursos movimentados pelos projetos na compra de equipamentos e na geração de novos postos de trabalho para músicos e maestros.
Gliedt e Parker (2007) Missão social, Inovação e Capital social	O capital social é evidenciado pela rede de relações entre os diferentes atores sociais que atuam no contexto dos projetos tais como: profissionais, famílias, escolas, instituições de fomento, empresas financiadoras e demais organizações apoiadoras.
Socialedge (2008) Inovação social transformadora	A própria natureza dos projetos caracteriza-se como inovação social transformadora.
Brock e Ashoka (2008) Emergência do empreendedorismo social em diversos campos do conhecimento e de ações	Os projetos abraçam diversos campos do saber desde a área das artes, música e cultura até as áreas de gestão, de produção, tecnológicas, dentre outros aspectos.
Madruga (2009) Ação de outros agentes sociais, além dos empreendedores individuais	A existência e manutenção dos projetos demanda a interação entre atores sociais diversos.
Bessant e Tid (2009) Busca de redes de trabalho que contribuem para o bem-estar social e para a obtenção de lucros (*ganha-ganha*)	Existem várias redes de trabalho que se organizam em torno dos projetos, tais como: profissionais, empresas, captação de recursos, dentre outros.

Quadro 1 – Emergência do empreendedorismo social
Fonte: Elaborado pelos autores

A. *A economia criativa e sua expressão nas orquestras infanto-juvenis*

O "projeto social de música clássica" já se tornou uma instituição de valor reconhecido pela sociedade brasileira e outros campos do conhecimento se somam no esforço de promover o desenvolvimento deste novo mercado que abre diferentes possibilidades de profissionalização para jovens músicos e começa a gerar forte impacto econômico (ANUÁRIO VIVA MÚSICA, 2012). O quadro 2 evidencia a triangulação dos principais dados da pesquisa no que se refere às dimensões da economia criativa.

Dimensões Economia Criativa	Autores	Evidências empíricas
Diversidade Cultural	**Canclini (2001)** Desenvolvimento humano	A ação social pela música promove o desenvolvimento humano.
	Barros (2008) Representação de opostos A capacidade e o direito de diferir	Os projetos possibilitam que jovens de diferentes classes sociais atuem conjuntamente assim como proporcionam o acesso à música clássica para pessoas de menor condição socioeconômica. .
	Gomes (2008) Construção histórica, cultural e social	A inserção da música clássica em outros contextos.
	Macedo (2008) Direito básico do cidadão Redução das desigualdades Qualidade de vida	Utilização dos espaços temporais em que os jovens podem ficar a mercê de outras atividades que podem desviar sua conduta social. Inclusão de jovens da periferia, acesso à formação musical e consequente melhoria da sua qualidade de vida.

	Desenvolvimento humano	
	Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) Raça, Etnia, Nacionalidade	A orquestra e a mudança no seu perfil de atuação é continental, as ações se inserem em diferentes contextos regionais, nacionais e internacionais
Sustentabilidade	**Boff (1999)** Produza o suficiente Solidariedade entre gerações	A inserção de crianças, jovens e adultos com raízes já estabelecidas como é o caso dos maestros e professores com um mesmo objetivo de produzir música e leva-la ao alcance de todos.
	Sachs (2004) Social; Cultural; Ecológica; Ambiental, Territorial; Econômica; Político nacional, Político internacional	Social e cultural – a natureza dos projetos Ecológica e ambiental – a mudança da condição social leva à melhoria nas condições ambientais Econômico – geração de renda e inclusão Político nacional - Plano de Economia Criativa Brasileira Política internacional – conexão entre projetos do primeiro mundo com países emergentes
	Salvato (2008) Capital Financeiro; Capital Físico; Capital humano; Capital Ambiental	
	Ethos (2010) Sucesso do negócio ao longo prazo Desenvolvimento econômico e social da comunidade	
	Plano de Economia Criativa (2011) Social; Cultural; Ambiental; Econômica	
	Elkington (2012) Tripé da Sustentabilidade (Econômico, ambiental e social)	
	Pinsky, Dias e Kruglianskas (2013) Parte Integrante da estratégia Metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável	Plano de Economia Criativa que se insere em uma estratégia e política do governo brasileiro em estimular o desenvolvimento do setor cultural como um todo
Inovação	**Schumpeter (1961)** Introdução de um novo bem no mercado, sistema de produção, mercado, fontes de fornecimento de matérias-primas ou produtos e estrutura de mercado	O próprio modelo de gestão dos projetos que se apresenta como uma nova configuração social cuja natureza está na inovação social transformadora. É um novo arranjo produtivo que se estabelece a partir das atividades culturais
	Coral, Ogliari e Abreu (2011) Perpassa toda a organização	
	Plano de Economia Criativa (2011) Dimensão dialógica (respostas a demandas do mercado e rompimentos às mesmas)	A proposta se estabelece pelo diálogo permanente entre os atores dos projetos e agentes das fontes de fomento, das empresas financiadoras e demais organismos e pessoas que atuam no contexto dos projetos
	Figueiredo e Grieco (2013) Recursos; Conhecimentos; Experiências	A necessidade de trocas de experiências e realização de *benchmarking* entre os projetos bem sucedidos e aqueles em estágio embrionário. As trocas entre as metodologias de trabalho e de ensino.
Inclusão Social	**Boff (1999)** Política orientada pela ética	Todo o processo se dá a partir da questão do cuidado com o ser humano, desde a concepção de melhoria de sua condição social, da estrutura familiar, do desempenho escolar, da postura e aprendizagem social
	Macedo (2008) Cultura estratégica Recuperação de auto estima de grupos humanos	Foi relatado por um dos entrevistados que as grandes orquestras européias estão buscando esses novos regentes formados dentro do sistema venezuelano gerando renda para esses novos regentes.
	Plano de Economia Criativa (2011) Formação; Qualificação profissional Geração de oportunidades; Trabalho e renda	Todo o processo se dá a partir da questão do cuidado com o ser humano, desde a concepção de melhoria de sua condição social, da estrutura familiar, do desempenho escolar, da postura e aprendizagem social

Quadro 2 – Evidências empíricas acerca das dimensões da economia criativa
Fonte: Elaborado pelos autores

O entrevistado 3 relatou: "[...] nós estamos participando de um grande movimento internacional que passa justamente na América Latina ... essa renovação da orquestra sinfônica dentro do contexto da civilização ocidental... é uma tendência que parte da América Latina para o primeiro mundo, vamos dizer assim. Então basicamente duas coisas que essa tendência está provocando no velho mundo é a parte interpretativa das obras tradicionais européias que vem como coisa nova da América Latina e a parte do acesso ao estudo, ao ensino da música de concerto, música clássica ... entende ... essa popularidade ... o acesso ... a questão da gratuidade ... as pessoas ... as comunidades ... as famílias pensarem e sentirem que eles podem fazer parte ... eles podem vivenciar no ocidente a ruptura europeia ... a orquestra sinfônica não é só coisa de branco ou coisa de rico [...]".

O relato do entrevistado 3 demonstra a profunda transformação social que o movimento está promovendo, especialmente a partir do movimento latino-americano que está se desenvolvendo pautado em outros valores e em outra forma de expressão da música orquestral na sociedade. Uma forma que inclui, que se torna mais humana e voltada para outras possibilidades, antes não vislumbradas por uma pessoa que nasce em um ambiente cultural muitas vezes hostil.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo verificou-se que as orquestras infanto-juvenis trabalham seguindo os eixos da economia criativa, diversidade cultural, inclusão social, sustentabilidade e inovação. Atendendo o objetivo proposto pode-se verificar na triangulação dos dados que existem pontos que são evidenciados na Economia Criativa e no Empreendedorismo Social, proporcionado a interface entre esses dois aportes teóricos, principalmente a inovação que é um fator crucial para ambos.

Os entrevistados consideram as orquestras infanto-juvenis como um movimento que surgiu por duas principais motivações: a transformação social e a popularização da música clássica. Os objetivos dos projetos levam à integração de modo que todos possam ser beneficiados pelo ensino da música, independente de classe social; há a perspectiva de difusão da música orquestral na busca desenvolvimento do ser humano, enquanto ser cultural e social.

O movimento veio para quebrar paradigmas da música clássica, um agente transformador de sonhos, de realidade, de visão de mundo e promotor de perspectivas que até então muitos participantes não tinham: a música torna-se uma fonte de esperança.

VII. AGRADECIMENTOS

Apresentamos nosso agradecimento ao CNPq/SEC/MinC por ter possibilitado o financiamento dessa pesquisa.

VIII. REFERÊNCIAS

[1] ANUÁRIO VIVA MÚSICA. Rio de Janeiro: Viva Música Edições, 2012.

[2] AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN,J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? EntrepreneurshipTheoryandPractice, v. 30, n. 1, p.1-22, 2006.

[3] BARDIN, L. Análise de conteúdo.Lisboa: Edições 70, 2010.

[4] BARON, R.A; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão de processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

[5] BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.<http://www.fesnojiv.gob.ve/en/el-sistema-as-a-model.html>

[6] BOFF, L. Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

[7] BORGES, J. M. Diversidade cultural: da proteção à promoção. Organizador. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

[8] BROCK, D.D.; ASHOKA, GlobalAcademy for Social Entrepreneurship.Social entrepreneurship teaching resources handbook: for faculty engaged in teaching and research in social entrepreneurship.Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship, 2008. Disponível em <http://www.ashokastore.org/Lessons/SocEnthandhook2008.pdf>. Acessoem: 20 jun. 2008.

[9] CANCLINI, N. G. Culturas híbridas: Estratégias para entrar y salir de lamodernidad. Buenos Aires: Paidós, 2001.

[10] CORAZZA, R. I. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. Revista Brasileira de Inovação, São Paulo, n 12, p. 207-232, jan./junho 2013.

[11] DANTAS, J; MOREIRA, A. C. Como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável, 2011.

[12] DEES, J. Gregory.The meaning of social entrepreneurship. Kauffman Foundation, 2001. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf.>. Acesso em: 23 jun. 2008

[13] DELLAGNELO, E. H. L; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

[14] DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.1ed.Porto Alegre: Artmed, 2006.

[15] DRUCKER, P. F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992

[16] EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998, p. 363-399.

[17] ELKINGTON, J. Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books Ed, 2012.

[18] GAWEL, M. Social entrepreneurship: action Grounded in needs, opportunities and/or perceived necessities? International Society for Third Sector Research, v.24, p.1071-1090, 2012.

[19] GEISLER, L; CORAL, E. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos/Eliza Coral, André Ogliari, Aline França de Abreu, organizadores, 1 e. São Paulo: Atlas, 2011.

[20] GLIEDT,T. G.; PARKER, P. Green community entrepreneurship: creative destruction in the social economy. International Journal of Social Economics, v.34, n.8, p.538-553, 2007.

[21] GOMES, N. L. Diversidade étnico-racial e a educação brasileira. In: BARROS, J. M. Diversidade cultural: da proteção à promoção.Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2008.

[22] MACEDO, C. A. Programa cultural para o desenvolvimento do Brasil. In: BARROS, J. M. Diversidade cultural: da proteção à promoção.Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2008.

[23] MADRUGA, L. R. R. G. Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental. 359 f. Tese (Doutorado em Agronegócio)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

[24] MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing:uma orientação aplicada.4. ed.Porto Alegre: Bookman, 2006.

[25] MARKONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica.6. ed.São Paulo: Atlas, 2007.

[26] MELO NETO, F. P. de; FROES, C. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

[27] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

[28] OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Revista FAE, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

[29] PINSKY, V. C; DIAS. J. L; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v.6, n 3, p. 465-480, set. 2013.

[30] PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA: Política, diretrizes e ações, 2011 - 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2011.

[31] RAMOS, A. G. Anova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

[32] REIS, A. C. F. Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural: GarimpoSoluções, 2008.

[33] SACCO, P; FERILLI, G; BLESSI, T. G. Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations.URBAN STUDIES.December 10,2013.

[34] SALVATO, M. A. Desenvolvimento humano e diversidade. In: BARROS, J. M. Diversidade cultural: da proteção à promoção.Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2008.

[35] SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Acesso em: 10 jan. 2014.

[36] SOCIALEDGE, By social entrepreneurship for social entrepreneurship. Socialedge a ProgramOf The Skoll, 2008. Disponível em: < http://www.socialedge.org/blogs/government-engagement/topics/Bill%20Drayton>. Acesso em: 28 mai. 2008.

[37] VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

[38] SACHS, I. Desenvolvimento: Includente, Sustentável, Sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

[39] WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. Journal of World Business, v. 41, n.1, p.21-35, 2006.

Capital Social e Redes Sociais na Criação e Crescimento de uma Empresa de Cicloturismo Urbano

Sara Culti Gimenez
Curitiba, Pr Brasil
sara.gimenez@hotmail.com

Fernando Antonio Prado Gimenez
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal do Paraná
Curitiba, Pr, Brasil
gimenez@ufpr.br

ABSTRACT - The entrepreneurship literature has pointed out that social capital is a success factor in the creation of new firms. Social capital helps entrepreneurs in identifying and acquiring different kinds of resources through social networks. The aim of this paper is to analyze the role of social networks and social capital in the creation and growth of KuritBike Cicloturismo Urbano, a firm that been operating in the cycle tourism trade at Curitiba/PR, Brazil, for four years. The paper adopted a qualitative approach using single case study strategy. Results confirmed that social networks are an important source of social capital for the entrepreneur, both in the creation and growth stages of the business.

Key-words: Cycle Tourism; Social Capital; Entrepreneurship

I. INTRODUÇÃO

A criação de uma nova empresa envolve uma série de decisões, algumas simples, outras complexas, mas todas voltadas para a sustentabilidade em longo prazo do empreendimento que surge. Esse conjunto de decisões passa inicialmente por escolher o campo de atuação da empresa, decidindo sobre que produtos ou serviços oferecer em que mercados. Adicionalmente, é preciso escolher ou buscar tecnologias que tornem possível a produção dos produtos ou prestação de serviços, bem como outras tecnologias que permitam acessar os clientes onde quer que estejam. Por fim, um terceiro grupo de decisões que envolvem a criação de uma forma ordenada de trabalho com definições de funções, tarefas e processos que permitam que a empresa nascente seja bem sucedida em seus estágios iniciais e ao longo de seu crescimento.

As decisões estão muitas vezes relacionadas à aplicação de recursos de diversas naturezas. Os diferentes tipos de recursos que compõem a base para um novo empreendimento são humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. Os recursos podem ser simples ou complexos. Recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade; recursos complexos são intangíveis, sistemáticos e baseados no conhecimento. Pode-se também distinguir entre recursos utilitários e instrumentais. Os utilitários são aplicados diretamente no processo produtivo ou combinados para desenvolver outros recursos, enquanto que os instrumentais são usados para fornecer acesso a outros recursos [1].

De forma resumida, pode-se dizer que a criação de uma nova empresa envolve buscar e articular recursos diferentes que podem ser simples, tais como, matéria-prima ou dinheiro. Depois, é necessário pensar em capacidades e competências que envolvem a sistematização de procedimentos e são baseados em conhecimento, sendo, portanto, recursos complexos. Por fim, os recursos organizacionais mais complexos e de difícil imitação – ativos estratégicos e vantagem única – são fruto de esforço contínuo de inovação e diferenciação, permitindo à empresa se tornar mais competitiva em seu mercado [1].

Embora, qualquer iniciativa empreendedora esteja vinculada a uma oportunidade para empreender, sendo a descoberta de oportunidades, a questão central da atividade do empreendedor [2], a literatura de empreendedorismo tem apontado que um dos fatores de sucesso na criação de novas empresas é o capital social [3].

O capital social pode ser conceituado como a rede de relações do empreendedor e os recursos que podem ser mobilizados por meio dessa rede na construção e crescimento da empresa [2]. O capital social facilita aos potenciais empreendedores tanto a identificação quanto a aquisição de diferentes tipos de recursos. Para Anand, Glick e Manz, *o capital social da organização refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando suas conexões formais e informais com agentes externos – como clientes, mão-de-obra terceirizada de outras organizações e assim por diante* [4].

Estudos recentes têm investigado como as redes sociais são utilizadas por empreendedores tanto nas etapas iniciais da criação de uma empresa, quanto em seus estágios de crescimento. O objetivo desse artigo é analisar o papel das redes sociais e do capital social no processo de constituição e crescimento da empresa KuritBike Cicloturismo Urbano, que atua em Curitiba/PR há quatro anos.

Para atingir essa finalidade, o artigo conta com mais cinco seções além dessa introdução. Na próxima seção são apresentados uma revisão de trabalhos publicados na literatura que abordam os temas de redes sociais empreendedoras e capital social. Os dois temas são altamente relacionados e servem de base para análise do caso da empresa estudada. A terceira seção apresenta os procedimentos de pesquisa adotados na realização do estudo. Na quarta seção é feita uma apresentação da cidade de Curitiba para contextualizar o espaço geográfico de atuação da empresa. Nesta seção ainda se descreve os aspectos centrais da empresa estudada. Na quinta seção, os resultados do estudo são apresentados. Por fim, a última seção conclui o trabalho apresentando os aspectos mais significativos do estudo realizado.

II. REDES SOCIAIS EMPREENDEDORAS E CAPITAL SOCIAL

Como afirmado na introdução, o capital social é um tema que tem atraído a atenção crescente na literatura das ciências sociais aplicadas. Inerente às discussões sobre capital social, encontra-se o debate sobre redes sociais formais ou informais. Afinal, é das redes de relacionamentos que empreendedores adquirem e desenvolvem seu capital social.

Esse crescente interesse pode ser justificado, principalmente, por razões de ordem econômica. A fonte de vantagem competitiva sustentável para empresas nascentes ou maduras reside muito mais nos conhecimentos e recursos externos no que em condições próprias das empresas, seja em termos de recursos ou informações internas. Principalmente no que diz respeito ao conhecimento, parece que junto ao desenvolvimento de conhecimento dos colaboradores, as empresas necessitam cada vez mais de competências relacionais que lhes permitam localizar e absorver conhecimentos exteriores com maior rapidez [5].

Desde os anos 80 do século passado, a literatura em empreendedorismo tem atribuído alta relevância ao estudo do impacto de redes e contatos sociais sobre o desempenho empreendedor. O estudo das redes sociais e do capital social pode ser relevante em um nível macro no sentido de subsidiar a formulação de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo [5]. Em um nível micro, há uma perspectiva emergente que sugere que empreendedores desenvolvem seu capital social construindo redes de contatos que fornecem fontes externas de informação, apoio, recursos financeiros e conhecimento, permitindo uma aprendizagem mais ampla [6]. Davidsson e Honig realizaram estudo comparativo, de natureza quantitativa, com 380 empreendedores nascentes e 608 não empreendedores, para investigar o papel do capital social e do capital humano no processo de criação de uma empresa. No que diz respeito ao capital social, os resultados apontaram diferenças significativas entre empreendedores e não empreendedores. Por exemplo, capital social baseado em laços fortes, tais como, pais e amigos que tiveram experiência empreendedora anterior e estímulo e apoio muito ativos por parte de pais e amigos mostraram-se fortes preditores do envolvimento com atividades empreendedoras. O capital social baseado em outros tipos de contatos, como por exemplo fazer parte de uma rede de negócios, também mostrou ter influência no engajamento em atividades de desenvolvimento do empreendimento [7].

Em outro estudo comparativo foram buscadas as influências do capital social sobre as aspirações de crescimento de empreendedores tecnológicos e não tecnológicos [8]. A partir de uma base de dados sobre *startups* dos Estados Unidos, Liao e Welsch demonstraram que o capital social exerce um papel significativo sobre as aspirações de crescimento dos dois tipos de empreendedores. O capital social aumentou grandemente o acesso e a apropriação de recursos das redes de contato dos empreendedores para sustentar seus desejos de crescimento. Mas, houve diferenças entre os dois grupos de empreendedores no que diz respeito à influência de cada dimensão do capital social. Para os empreendedores tecnológicos, o capital estrutural, i.e, a presença de muitos e diversos laços sociais não apresentou impacto quanto às aspirações de crescimento. No entanto, para os empreendedores não tecnológicos laços sociais intensivos aumentam sua aspiração de crescimento. O capital relacional – confiança e confiabilidade – mostrou-se positivamente associado à aspiração de crescimento de ambos os grupos, mas com maior intensidade entre os empreendedores tecnológicos. Por fim, o capital cognitivo, demonstrado por normas e valores compartilhados, contribui para as aspirações de crescimento de ambos os tipos de empreendedores. Isto ocorre porque esse tipo de capital melhora o acesso a fontes externas de aprendizagem e a eficiência na assimilação do conhecimento.

Os mesmo autores, em estudo mais abrangente, procuraram identificar diferenças entre o capital social de empreendedores e não empreendedores, empreendedores tecnológico e não-tecnológicos e a interação entre as

dimensões do capital social [9]. Os resultados revelaram que não há diferenças entre empreendedores e o público em geral nas dimensões do capital social, mas há diferenças nos padrões de associação das dimensões que compõem o capital social. Para os empreendedores nascentes, o que importa é a forma como utilizam seus laços sociais e interações, ou seja, a estrutura do capital social, para influenciar e moldar normas e práticas das suas redes de contatos, i.e., capital cognitivo, e assim desenvolver confiança e confiabilidade e acesso aos vários atores de apoio que integram seu capital relacional. Em síntese, quando comparados com a população em geral, os empreendedores demonstraram maior capacidade de transformar suas relações em capital social. De igual forma, os empreendedores tecnológicos, em comparação com os não tecnológicos, demonstraram maior capacidade nesse sentido. O padrão geral dos resultados aponta para uma ligação entre os tipos de capital social, em que o capital estrutural tem efeito sobre o cognitivo que, por sua vez, influencia o relacional.

Ducci e Teixeira realizaram um estudo onde descrevem como as redes sociais foram utilizadas por um empreendedor para construção do capital social nas fases de criação e desenvolvimento de uma empresa. As autoras partem da noção de que redes sociais empreendedoras surgem quando os empreendedores usam as redes sociais como base de apoio para suas atividades empresariais. A relação entre capital social e redes sociais é explicitada por Ducci e Teixeira quando apontam que o primeiro é gerado pelas redes pessoais e profissionais do empreendedor. Além disso, o capital social pode ajudar o empreendedor em seus esforços de criação de uma nova empresa [10].

Em outro artigo, Ducci e Teixeira relatam os resultados de pesquisa feita em três empresas localizadas na região norte do Paraná. O objetivo do trabalho foi compreender como as redes sociais foram utilizadas pelos empreendedores para construir capital social. Usando uma abordagem de pesquisa qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos, as autoras analisaram os tipos de redes formadas pelos empreendedores e a que tipos de recursos essas redes propiciaram acesso. Nos três casos foram encontradas evidências do uso de redes formais e informais com acesso a recursos sociais, financeiros e físicos, tanto na fase de criação como na fase de desenvolvimento das empresas estudadas [11].

A evolução do capital social, ao longo do processo de criação de uma empresa foi o objeto de investigação relatada por Borges e Filion. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, os autores analisaram oito casos de spin-offs universitários. Na análise dos dados, o processo de criação de spin-offs foi decomposto nas etapas de iniciação, preparação, lançamento e consolidação. O capital social mobilizado na etapa de iniciação é essencialmente tecnológico, mas este vai se diversificando até a etapa de consolidação. Nesta última etapa, os resultados apontaram o crescimento da mobilização da rede de negócios. Os autores apontam, ainda, que os resultados do estudo podem sugerir que incubadoras tecnológicas devem estimular a formação do capital social [3].

Um estudo envolvendo uma amostra de 585 empreendedores oriundos dos Estados Unidos, Itália, Suécia e Noruega permitiu a análise das atividades de redes em três fases do processo de criação de uma empresa: motivação, planejamento e estabelecimento da empresa [12]. A partir da suposição de que o capital social é usado nessas diferentes fases, mas de forma diferenciada, os resultados do estudo evidenciaram que, independente do país, os empreendedores acessaram suas redes de forma semelhante. Na fase inicial, de motivação, os empreendedores tendem a limitar suas discussões e busca de informações às relações mais próximas. As atividades de acesso a redes aumentam na fase de planejamento, com maiores esforços e maio duração nos relacionamentos. Por fim, na fase de estabelecimento, o tamanho das redes sociais é reduzido, restringindo-se aos contatos mais úteis e com menor duração de tempo.

A construção de vantagem competitiva pode ser associada a processos de aquisição e exploração de conhecimento. As redes sociais do empreendedor como indicado nos estudos indicados são fonte de conhecimento. A relação entre capital social, aquisição e exploração de conhecimento foi objeto de estudo conduzido por Yli-Renko, Autio e Sapienza [13]. A pesquisa coletou dados com 180 empreendedores de base tecnológica sediados no Reino Unido. Os resultados indicaram que a aquisição de conhecimento exerce um papel intermediador entre capital social e exploração do conhecimento. O capital social, por meio das dimensões de interação social e redes, mostrou-se associado com maior aquisição de conhecimento. Esta, por sua vez, foi positivamente associada com exploração do conhecimento para vantagem competitiva por meio de desenvolvimento de novos produtos, diferenciação tecnológica e eficiência em custos de vendas.

Os estudos analisados reforçam a ligação entre capital social, redes sociais empreendedoras e acesso a recursos tangíveis e intangíveis no processo de criação e desenvolvimento de novos negócios. Além disso, demonstram que o capital social, por meio de suas três dimensões – estrutural, cognitivo e relacional, pode ter efeitos diferenciados sobre

empreendedores tecnológicos ou não tecnológicos. Ademais, o que deve ser ressaltado é que, quando comparados com a população em geral, os empreendedores se diferenciam não pela quantidade de capital social, mas pela forma como usam o capital social para obtenção e aplicação de recursos informacionais, materiais e financeiros.

Após essa apresentação de exemplos de pesquisas sobre o papel do capital social no empreendedorismo, na próxima seção são descritos os procedimentos de pesquisa adotados nesse estudo.

III. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Neste trabalho foi utilizado o método do estudo de caso. Essa forma de pesquisa tem sido uma estratégia preferida dos pesquisadores quando procuram responder às questões de como e por que certos fenômenos ocorrem ou, ainda, quando há pouco controle sobre os eventos e, também, quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais onde só poderão ser analisados em contexto de vida real [14].

Em um estudo de caso, geralmente, o pesquisador faz um levantamento de dados em diferentes momentos, utilizando diversas fontes de informações e tem como técnicas fundamentais de pesquisas a observação e a entrevista. Para o estudo aqui relatado, algumas simplificações foram feitas. Devido a limitações de tempo do dirigente da empresa, foi feita apenas uma entrevista que durou 50 minutos. A entrevista seguiu roteiro estruturado com perguntas abertas sobre a criação e o crescimento da empresa. Além da entrevista, foi feita uma observação das instalações da empresa, equipamentos e materiais de divulgação impressos. Esta observação foi feita por meio de uma visita guiada pelo próprio dirigente com duração de 40 minutos. Por fim, o site da empresa foi usado também como fonte de dados.

A entrevista foi gravada e depois transcrita integralmente. Informações provenientes da visita à empresa foram anotadas para uso na análise do caso. Os dados do site da empresa foram usados para descrição da empresa, seu histórico e serviços ofertados aos clientes.

A análise dos dados foi qualitativa, tendo por base principal as informações coletadas na entrevista. Para analisar os dados coletados, utilizaram-se as mesmas categorias analíticas propostas em [10] e [11]: tipos de redes sociais e tipos de recursos acessados.

Concluída a apresentação dos procedimentos de pesquisa adotados nesse trabalho, na próxima seção apresenta-se uma breve descrição da cidade de Curitiba, onde foi percebida a oportunidade de criação de uma empresa de cicloturismo por um jovem empreendedor. Na mesma seção faz-se, também, uma descrição da empresa estudada nessa pesquisa.

IV. CONTEXTO DO ESTUDO: CURITIBA E A EMPRESA

Curitiba, capital do Paraná, foi fundada em 29 de março de 1693. Atualmente, 321 anos depois, a cidade conta com mais de 1,8 milhões de habitantes. No site www.curitiba.pr.gov.br descobre-se que “Curitiba é uma palavra de origem Guarani: kur yt yba quer dizer "grande quantidade de pinheiros, pinheiral", na linguagem dos índios, primeiros habitantes do território”. Esse nome se deve à existência de uma grande quantidade de Araucária angustifólia, o pinheiro-do-Paraná na região.

Na mesma fonte, aprende-se que Curitiba está distante cerca de 70 quilômetros do litoral do Paraná, a quase mil metros de altitude. A cidade dispõe de uma área verde muito ampla, contando com vários parques que foram implantados a partir de 1962, com exceção do Passeio Público na área central que existe desde 1886. Entre os parques que são muuto visitados por turistas e que fazem parte dos roteiros da empresa, encontram-se o Barigui, o Jardim, Botânico, o são Lourenço, o Tingui, O Tanguá e o Bosque do Papa.

Segundo informações do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC, desde 1965 o planejamento urbano da cidade baseia-se no tripé Transporte Coletivo/Sistema Viário/Uso do Solo, cujo objetivo é a integração estruturas física e funcional da cidade e direcionando seu crescimento de forma linearizada. O IPPUC também informa que Curitiba foi pioneira na implantação de redes de ciclovia sendo que atualmente a cidade conta com 81 km de ciclovias compartilhadas, 35 km de ciclovia exclusiva, e 9,4 km de ciclovia em construção ao longo da Linha Verde.

Esta preocupação com a garantia de meios alternativos de mobilidade urbana pode ser vista como a fonte de oportunidade percebida pelo empreendedor da empresa estudada nessa pesquisa. A disponibilidade de ciclovias permite que um maior número de pessoas possa utilizar a bicicleta como um meio de transporte, desde habitantes da cidade até turistas que venham passear em Curitiba.

No *site* da empresa Kuritbike, está registrado que seu surgimento, em 2010, teve o objetivo de atender a necessidade das pessoas que querem experimentar uma nova cidade de uma maneira mais intensa. Kuritbike é uma mistura da palavra indígena “Kurit” que significa pinheiro e da palavra do inglês “Bike” que sua tradução para o português é bicicleta.

A própria concepção do nome da empresa já indica uma forma inovadora de empreender. Segundo seu idealizador:

O uso da palavra indígena "Kurit" representa o elemento elo da trilogia formada pelos seguintes elementos: pinheiro que remete a natureza, o índio que remete ao homem e a bicicleta remetendo a tecnologia formando assim uma aliança em benefício ao meio ambiente como um todo.

O fundador da empresa, músico de formação, atualmente com 33 anos de idade, explicou sua motivação da seguinte forma:

Primeiro de tudo uma crise profissional com meu trabalho anterior. Quando vim para Curitiba a trabalho em 2007, deixei a bicicleta em Florianópolis onde eu morava, ... depois de 3 anos sem a bike, comecei a sentir falta e junto com a crise profissional quis fazer alguma coisa diferente, ai comprei a bicicleta para começar a pedalar na cidade... foi quando me dei conta que eu morava há 3 anos e não conhecia praticamente nada e ai com a bicicleta comecei a conhecer a cidade mais interessante, completamente deferente, e ai foi meu despertar: porque eu não monto um negócio onde eu possa mostrar para as pessoas esta cidade que eu estou conhecendo agora e não a que eu vivi durante estes 3 anos?

Concebendo a empresa por meio de um processo de planejamento formal, com a elaboração de uma plano de negócio, o empreendedor teve a preocupação em, desde os primeiros momentos da empresa, definir sua missão:

Contribuir para uma cidade mais *humana através do fomento da ciclomobilidade de variadas formas ao proporcionar lazer e cultura em passeios ciclísticos agradáveis e seguros, apoiar pessoas e empresas interessadas em adotar a bicicleta como meio de transporte e disseminar informações sobre o impacto positivo do transporte não motorizado num contexto urbano*.

A empresa é pioneira no Brasil na oferta do Cicloturismo Urbano. Em Curitiba, foi a primeira a oferecer o serviço de aluguel de bicicletas diário. No cicloturismo, disponibiliza nove roteiros que passam por cerca de 150 km de rotas seguras e mapeadas.

A empresa integra o Núcleo de Turismo Receptivo, um grupo de agências e pequenas operadoras do setor de turismo receptivo em Curitiba fundado em 2008. As atividades do Núcleo de Turismo Receptivo envolvem atendimento a turistas e empresas em parceria ou individuais em vários serviços, tais como, hotelaria, transporte, eventos, entre outros. A Kuritbike também integra o Convention Bureaux e tem parceria com a Serra Verde Express, empresa que atua no transporte ferroviário de turistas de Curitiba para o Litoral do Paraná. Nessa parceira, a Kuritbike montou uma base de locação no saguão de embarque do trem turístico na Rodoferroviária em Curitiba.

Um aspecto relevante que foi observado durante a visita à empresa é que esta compartilha com o Hostel Internacional a localização em um mesmo terreno. Essa proximidade permitiu a realização de ações em conjunto, caracterizando uma rede social informal com benefícios mútuos. Para a empresa, hóspedes do Hostel tem acesso direto às instalações e podem ter descontos.

Pode-se observar também uma preocupação com a reutilização de recursos materiais e reaproveitamento de embalagens, adaptando-as para o uso como armários de estocagem das bicicletas e peças de reposição. Essas ações enfatizam o caráter criativo e inovador do empreendedor, associados com o movimento em favor da sustentabilidade, de forma consistente com sua missão.

É nesse contexto urbano, a partir de uma percepção diferenciada das possibilidades de abertura de um negócio inovador que surgiu a empresa. Nas próprias palavras do empreendedor:

O que eu pensei foi o seguinte: a gente procura sempre trazer o presente da cidade*, ou resgatar coisas que existem há muito tempo e, às vezes, não tenha sido explorado ainda. Exemplo disso é o nosso serviço, a gente tem uma grande gama de atrativos ligados à natureza na cidade, nossos parques, uma malha cicloviária em torno de 120 quilômetros que conecta a maioria dessas área de interesses turísticos e, até então, desde a década de 80, não existia nenhuma empresa que fazia esse tipo de serviço.*

Na próxima seção, se analisa o papel das redes sociais e do capital social na criação e desenvolvimento dessa empresa.

V. ANÁLISE DO CASO

A análise dos dados coletados foi estruturada em duas partes: a fase de criação da empresa; e a fase de seu crescimento. Em cada uma das fases, procurou-se identificar o uso de redes sociais formais e informais e o tipo de recursos que essas redes propiciaram ao empreendedor.

A. *A fase de criação da empresa*

Nessa fase inicial, o entrevistado comentou que tinha contatos com amigos que eram proprietários de uma empresa de cicloturismo convencional em Florianópolis. Como não tinha nada parecido com o que queria fazer no Brasil, foi procurar experiências fora do país, por meio de *sites*, encontrando uma empresa em Buenos Aires, algumas na Europa e nos Estados Unidos.

Nesse primeiro momento, apesar de ter uma potencial rede informal, os amigos, parece que o

empreendedor buscou recursos informacionais ao invés de usar a rede de amigos. Como ele mesmo disse:

As que mais eu me identifiquei foram essas duas (o entrevistado se refere às empresas de Buenos Aires e Paris) onde peguei mais referências, até pela linguagem do site, acesso as informações aquela coisa toda, então essas duas foram as referências e comecei a fazer alguma coisa assim que é como eu imaginava.

Outro tipo de recurso utilizado nessa fase foi o financeiro, que ele obteve através de alguns amigos, com investimento do tipo Anjo. Esse evento demonstra também que esse tipo de recurso surgiu pela utilização de uma rede social informal composta pelos amigos. Ao mesmo tempo, o respondente informou dificuldades de acessar as fontes formais de financiamento, o que reforçou o papel facilitador da rede informal com o investimento anjo. Em suas palavras:

Quando eu cheguei nas instituições, sejam públicas ou privadas, barrou num caráter que para eles é crucial na hora de emprestar dinheiro ou não, é o risco. Uma empresa que ainda não existe é risco absurdo, não tem... Eu precisava das bicicletas para operar, como eu ia fazer? Como eu ia começar meu negócio? Foi quando, numa mesa de boteco, o investidor Anjo, entre amigos, disse: eu vou te emprestar o dinheiro para você abrir esse negócio, ele emprestou, depois paguei pra ele.

Ainda na fase de criação, o respondente declarou que elaborou um plano de negócio antes de abrir a empresa. Nessa atividade contou com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE-PR) que tinha um programa de orientação chamado Agência Fácil. Este evento mostra o acesso de recursos informacionais por meio de uma rede formal. Esses recursos tiveram a forma de material disponibilizado em site.

Um aspecto relevante que surgiu na entrevista, diz respeito ao histórico de vida do empreendedor, um tipo de capital humano do empreendedor, como visto na revisão da literatura. O empreendedor sempre esteve envolvido com o uso da bicicleta como um meio de locomoção, muito antes do tema se tornar tão na moda como ele disse. Esse histórico de vida, que lhe permitiu conhecer sobre aspectos funcionais do negócio, parece ter sido fundamental na criação da empresa, conforme relatou o entrevistado:

O que é legal é o seguinte, eu tinha todo um perfil e histórico, por exemplo, afinidade com bicicleta, que não é uma coisa assim tipo ah bicicleta é um negócio que tá na moda, eu não tive que adquirir conhecimento sobre isso, eu já tinha feito viagem pelo Brasil então tinha muita vivência com bike, sempre fui um ciclotur, usuário da bicicleta como meio de transporte na cidade, conhecia a lógica de funcionamento, como se portar, capital de conhecimento eu já tinha, principalmente as coisas das línguas é fundamental pra esse trabalho.

Em síntese, na fase de criação da empresa foram usadas redes informais e formais que deram acesso a recursos informacionais e financeiros, bem como a motivação e o conhecimento sobre ciclotur do empreendedor. Para o respondente essa não foi uma fase crítica, mas o crescimento e desenvolvimento da empresa é que apresentaram desafios.

B. Fase de crescimento da empresa

A fase de crescimento, na opinião do entrevistado, tem sido mais crítica do que os momentos iniciais. Segundo ele, isso ocorre porque a empresa começou a ser conhecida no mercado e passou a ter dificuldades de atender à demanda crescente. Para ele,

O momento mais crítico, vou te falar uma coisa, não foi nem no começo, o mais crítico sabe quando foi, quando a empresa começou a tomar repercussão, este foi o momentomais crítico, começou *a se consolidar, ter presença forte na internet, através de nosso site, parceiros, recomendações, enfim, a gente começou a ter uma inserção no trade de turismo e reconhecimento entre outras empresas. Não conseguia mais dar conta dessa demanda entendeu? A demanda cresceu e a gente não conseguia atender, atender com qualidade, não tinha bike suficiente... então o momento mais crítico foi justamente o de crescimento da demanda que não foi acompanhada com o crescimento de investimento.*

De certa forma, ao relatar esses momentos críticos de crescimento, o empreendedor já revela em seu discurso o uso de redes informais e formais para alavancar a expansão da empresa. Do ponto de vista de capital social relacional surge a inserção *no trade de turismo e reconhecimento entre outras empresas*, levando ao surgimento de um recurso intangível que é a reputação da empresa.

Ao mesmo tempo, para dar conta da falta de recurso, o empreendedor vai se apoiar em parceiros, mas principalmente na entrada de um sócio que ajudou a enfrentar essas dificuldades no crescimento inicial de atividades. Além disso, o entrevistado informou a realização de algumas parcerias, o que indica a utilização de redes sociais para obtenção de recursos. Entre essas houve uma parceria com a bicicletaria Puma que fornecia bicicletas adicionais quando necessário. Outra parceria foi com o Hostel Internacional que ajudou na divulgação dos serviços. O empreendedor se filiou ao Núcleo de Turismo Receptivo que passou a oferecer os serviços da KuritBike.

Nesse esforço o que se pode observar é a utilização de redes informais e formais. A parceria com a empresa PUMA foi de caráter informal e permitiu o acesso a recursos materiais. Por outro lado, a parceria com o Hostel Internacional, também informal, deu acesso a recursos informacionais, no sentido de divulgação dos serviços da empresa. No caso do Núcleo de Turismo Receptivo é uma utilização de rede social formal para obtenção de recursos de natureza informacional também.

No crescimento da empresa, uma nova oportunidade surgiu através de contatos com amigos que tinham uma empresa que estava prestando serviços de locação de bicicletas nos espaços públicos criados pela Prefeitura Municipal. Como a empresa desses amigos estava passando por dificuldades, ele foi convidado a operar três bicicletários, o que permitiu à empresa uma nova fonte de recursos financeiros pela prestação desse serviço. O que se vê nessa situação é, mais uma vez, o capital social oriundo de uma rede informal sendo utilizado como meio de crescimento da empresa.

Entre os fornecedores, o respondente informou o desenvolvimento de uma relação social que caracteriza o uso de uma rede formal que propicia o acesso a recursos materiais de forma mais facilitada. Como foi dito pelo empreendedor:

... o outro tipo de fornecedor é o que presta manutenção para a gente, esse aí é um grande parceiro e um dos padrinhos da empresa, a Kuritbike foi criada dentro dessa oficina de bicicleta, que aliás é muito comum no exterior também oficinas de bicicletas oferecerem biketur, ... no sentido de manutenção, a gente negocia, tem muita flexibilidade de pagamento e coloca prioridades e tal.

A empresa tem conseguido recursos financeiros por meio de vendas através de algumas parcerias informais, principalmente por meios das redes sociais na Internet. O entrevistado relatou que:

Hoje em dia já tem sites que são referência em divulgação de roteiros no mundo *inteiro onde a gente está em destaque, Tripadvisor, tem os blogueiros, e aí a coisa vai tomando corpo, outras empresas de turismo passaram a vender nosso produto, então a gente já tem uma captação passiva através da internet e também ativa de distribuidores na cadeia de turismo.*

Na mesma linha, o respondente informou que há empresas que estão percebendo os serviços oferecidos por ele, como um meio de comunicação com seus consumidores e desenvolvimento de uma imagem de responsabilidade social. Estas ações em conjunto possuem um caráter de rede social, ampliando o capital social do empreendedor, ao lhe permitir acesso a novos clientes, com recursos de outras empresas.

No que diz respeito à interação com órgãos de governo, o respondente informou que até o momento não havia tido nenhum, mas que planejava iniciar uma aproximação, visto que sua atuação empresarial está muito ligada aos espaços públicos de lazer e turismo.

Finalmente, quando perguntado sobre se costumava trocar ideias com outras pessoas sobre a gestão da empresa, o respondente revelou a importância de uma rede social formal já mencionada anteriormente, o Núcleo de Turismo Receptivo. Segundo ele:

Sim. Principalmente, e aqui que é legal porque nessa questão o papel crucial é do Núcleo de Turismo Receptivo, porque a proposta dele é inicialmente *essa, botar as empresas de turismo receptivo em conjunto para que juntas amadureçam e entendam seu processo de operação e gestão. Então as pessoas que eu principalmente troco ideias, converso, peço referências, ajuda são através do Núcleo, até por que eles têm mais experiência no segmento.*

Em síntese, na fase de crescimento da empresa, percebe-se o uso mais intenso de redes sociais informais e formais, dando acesso a diferentes tipos de recursos: informacionais, materiais, financeiros e sociais.

VI. CONCLUSÃO

Este estudo permitiu confirmar que as redes sociais são uma importante fonte de capital social para o empreendedor, tanto na fase de criação quanto na fase de crescimento da empresa. Como pode ser percebido por meio das falas do entrevistado, em muitos momentos houve acesso a recursos financeiros, informacionais e sociais que surgiram por meio de redes formais e informais.

Esse resultado é consistente com o obtido nos estudos de Ducci e Teixeira. No entanto, houve uma diferença que deve ser destacada. Ducci e Teixeira relataram que o empreendedor encontrou maiores dificuldades na fase de criação da empresa [10], o que não ocorreu no caso aqui analisado. No caso da KuritBike, a fase de criação da empresa não apresentou muitas dificuldades. Estas têm sido mais frequentes na fase de crescimento.

Por outro lado, assim como foi apontado na literatura abordada anteriormente, é da interação entre motivação, capital humano do empreendedor e utilização das redes sociais para aquisição de recursos que se pode explicar a permanência da empresa por quatro anos nesse contexto, com perspectivas favoráveis de continuar no mercado.

O principal aprendizado que se extrai do caso analisado é que o processo de criação de

empresas, conforme aqui evidenciado, exige do empreendedor uma grande capacidade de articulação de recursos de diferentes naturezas. Essa articulação se torna menos complexa quando o empreendedor tem um maior nível de capital social oriundo de sua convivência em diferentes redes sociais, sejam elas constituídas formal ou informalmente. Muitas vezes, são as redes sociais que tornam menos difícil o acesso a recursos que ampliam as possibilidades de sucesso na criação e desenvolvimento de uma empresa.

REFERÊNCIAS

[1] BRUSH, Cândida G.; GREENE, Patrícia G.; HART, Myra M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, jan/mar, p. 20-35, 2002.

[2] FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura, 2000.

[3] BORGES, C.; FILION, L. Evolução do capital social empreendedor dos spin-offs universitários. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.1, n. 1, p. 1-31, 2012.

[4] ANAND, V.; GLICK, W. H.; MANZ, C.C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 57-71, 2002.

[5] CASSON, M.; GIUSTA, M. D. Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. **International Small Business Journal**, v. 25, n.3, p. 220-244, 2007.

[6] COPE, J.; JACK, S.; ROSE, M.B. Social Capital and Entrepreneruship: an introduction. International Small Business Journal, v. 25, n. 3, p. 213-219, 2007.

[7] DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 301-331, 2003.

[8] LIAO, J.; WELSCH, H. Social Capital and Entrepreneurial Growth Aspiration: a Comparison of Technology- and non-Technology-based nascent entrepreneurs. **Journal of High Tecchnologu Management Research**, v. 14, p. 149-170, 2003.

[9] LIAO, J.; WELSCH, H. Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p. 345-362, 2005.

[10] DUCCI, N. P. C.; TEIXEIRA. R. M. Articulação de redes sociais por empreendedores na formação do capital social. **Turismo: Visão e Ação**, v. 21, n. 1, p. 165-189. 2010.

[11] DUCCI, N. P. C.; TEIXEIRA. R. M. As redes sociais dos empreendedoras na formação do capital social: um estudo de casos múltiplos em municípios do norte pioneiro do estado do Paraná. **Caderno EBAPE.Br**, v.9, n.4, p. 967-997, 2011.

[12] GREVE, A.; SALAFF, J. W. Social Networks and Entrepreneurship. Entrepreneurship **Theory and Practice**, v.28, n. 1, p. 1-22, 2003.

[13] YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H.J. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 587-613, 2001.

[14] GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. Revista **de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

A methodology aproach to promote entreperneuship

- from research to start-ups *(a case study)*

Eduardo L. Cardoso
Centro de Biotecnologia e Química Fina, Escola Superior de Biotecnologia
Universidade Católica Portuguesa
Porto, Portugal
ecardoso@porto.ucp.pt

Daniel J. Pina-Cabral
Entrepreneur, Partner
Bracing-Consulting, Lda
Porto, Portugal
pina.cabral@bracing-consulting.com

Abstract—**Valorization of knowledge produced in research units has been a major challenge for research universities in contemporary societies, as they are looking to develop a "third mission", facilitating technology transfer and engaging in a n entrepreneurial paradigm. Overcoming difficulties in the development of academic entrepreneurship and the associated valorization of the knowledge produced by universities is a major required objective of bridging the gap between research and innovation in Europe.**

We have raised the question on how to improve the existing institutional knowledge valorization processes, as entrepreneurship is concerned.

During a five years' evaluation period, between 2008 and 2012, a case study was designed to develop answers, described as the institutional knowledge valorization process based in a research university and its related incubator.

The knowledge valorization processes should, as identified, benefit from the adoption of a structured framework methodology that would lead ideas and teams from business model generation to client development, in parallel, when possible, with an agile product/service development, focused on the minimum value proposition as a starter.

Although academic entrepreneurship engagement could be improved, this case study shows evidence that stronger skills development should be sought, allowing the researcher to develop an increased awareness of business development fundamentals and so contribute for research decisions and for valorization of individual and institutional knowledge actives. When research is applied to business development there are different reasons to early involve companies in the research projects or programs.

Keywords - University-Industry relations; Research; Valorization of knowledge; Entrepreneurship; Business Models; Customer Development.

I. INTRODUCTION

Valorization of knowledge produced in research units has been a major challenge for research universities in contemporary societies, as they are looking to develop a "third mission", facilitating technology transfer and engaging in an entrepreneurial paradigm [1]. In Portugal and Spain this challenge can be deemed to be more relevant as the majority of firms are small and medium companies, if not micro companies, evidence showing that effective university-industry collaboration needs "well-equipped" firms [2].

Entrepreneurship has been considered, by different academics [3] and policy makers [4], [5], as a means to foster economic development and job creation, particularly relevant in the current social context, but also as an ability to promote a more dynamic, creative, innovative, competitive and sustainable society.

Entrepreneurship can be considered as both (1) the process of creating new companies, as well as (2) the process of new businesses development in an existing organizational context.

Overcoming difficulties in the development of academic entrepreneurship and the associated valorization of the knowledge produced by universities is a major required objective of bridging the gap between research and innovation in Europe. [6].

So far, the main reference to exploit knowledge presented to entrepreneurs is the "business plan", consolidating the most relevant aspects for the organization of a business idea, so it may be evaluated, being the basis for investing decisions for further business development. The preparation of a business plan involves, however, technical components that are beyond the skills and interests of academic entrepreneurs, and involve, in an early stage, investments in developing components as market studies or accounting and financial analysis.

The complexity associated with the various components of a business plan, can become not only a barrier to the project development, but also a barrier to the investment in intellectual work on structuring business ideas based on specific knowledge [7].

This context systematically raises the question of what are the methodological tools that should be applied to transform an idea into a business, autonomously in a team, supported by local or national valorization pipelines, or within institutional structures, such as entrepreneurship centers or incubators.

Recognizing that different modes of governance of university-industry interactions should be taken in consideration, particularly when small firms are involved [8],

we raised the question on how to improve the existing knowledge valorization processes - concerning entrepreneurship and business development.

Relevant contributions to structured approaches to promote entrepreneurship and business development were identified from a wide range of proposals. The business model generation (BMG) proposed by Osterwalder and Pigneur [7], reduces the centrality of the business plan, and offers systematical steps for an early stage phase where the key resource for entrepreneurs is intellectual effort.

The construction of the business model draws attention to the design or architecture of the value creation and value capturing mechanisms of the business [9]. In other words, it describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value [7]. In the context of research-based entrepreneurship and its corresponding business development, the business model generation structure fosters the thinking process "from an idea to a business" and we believe can be a relevant tool to organize the value-creation out of the research work.

The first model to organize the business thinking, named "canvas", calls for the central identification of the value-proposition for a market segment, including the channels to reach the market and the customer relationship to be developed. These four building blocks of a business model should generate revenues. To develop the value-proposition, the "canvas" model proposes the identification of the main resources, activities, partners, and the associated cost structure. Starting from the generation of different business models, the methodology proposes tools for deepening the building blocks and for validating the hypothesis adopted.

A powerful approach to validate hypothesis, before capital investments, is proposed by Blank [10], and, later on, strongly structured by Blank and Dorf [11], as the costumer development methodology articulated with the prior generation of different business models, to search, validate and create customers for a product or a service.

As far as possible, depending of the type of product or service, the adoption of principles of an agile product or service development [12], starting with the minimum value proposition [11], could lead, through a series of intense interactions with costumers, to better adequate solutions to the needs or opportunities identified in the market. This should be a parallel process with the costumer development focused on: individuals and interactions, prototypes, costumer collaboration, and responding to change.

II. MATERIALS AND METHODS

A. *The Case Study methodology*

A case study, as a research methodology, has characteristics of its own fitted to the objectives of the defined work and to structure the design of the research, which seek to explain interactions between multiple factors that manifest themselves in a real context being developed, within a well-defined occurrence, both in terms of the organizational framework as well in a time frame, and with a reduced control of the researcher [13], [14]. The case study should be able to involve the various actors of the innovation process, consider the various points of view and allow an analysis of data from multiple perspectives [15]. It is an empirical method of inquiry to investigate a contemporary phenomenon in its real context of occurrence, especially interesting when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident [13].

It responds to the need of understanding a social phenomenon, allowing the clarification of its reasons, the characterization of its processes and identifying potential implications.

B. *Description of the Case Study*

The case study is described as the institutional knowledge valorization process based in a Portuguese University and a related Incubator during a five years evaluation period, between 2008 and 2012.

University: UCP at Porto-Portugal

Area: Various

Key indicators in the period 2008-2012: an average of 6000 students each year and 500 teachers and researchers.

www.esb.ucp.pt/cbqf

Incubator: SpinLogic Incubator (Porto-Portugal)

Area: Bio-economy, Social economy, Creative Industries, and Other.

Key indicators in the period 2008-2012: Total pré-incubation projects: 55 (15 actual), Total incubation of start-up companies: 42 (17 actual), 7 drop-outs, 19 out in the market. Spin-offs: 4 (1 closed).

www.spinlogic.pt .

C. *Instruments*

A set of instruments were designed to collect data: interviews with key staff involved, observation and field notes from, research project presentations, business project presentations, coordinating meetings, training sessions, coaching services, seminars and networking events. Relevant documentation were also collected as activity reports, management reports, evaluation reports, project portfolios, project proposals and business presentations.

D. *Data analysis*

Data collected were organized based on significant data units and submitted to a content analysis that allowed the identification of major underlying concepts relevant to understanding the institutional knowledge valorization process based in a research unit and a related incubator.

III. RESULTS AND DISCUSSION

In an early phase, when a business idea associated with the exploitation of knowledge had already a patent submitted for Intellectual Property (IP) rights protection, the University

.

option was to partner with an institutional organization offering a structured and financed pathway for knowledge valorization, once the project was considered to have a "high tech – high growth" profile. This partner was COTEC – Portugal (there are similar organizations in Spain and Italy) which annually organizes the CoHiTec training program, the entry point to its full pathway (www.cotec.pt). Neither the university nor the incubator had any contribution to the followed business development methodology of this partner.

This option, started to attract researchers (one team of researchers per year did participate in the program) but it recorded high levels of drop-outs in different phases of the pathway (four dropouts out of the five engaged) and ended with a quit long processes (more than five years to one project, that becomes a start-up already in 2013, with a risk capital investment of 1.4 Million Euro).

The outcomes of research teams were, in general, considered by this partner, as too early-stage and not enough business oriented for an easy evaluation by investors, companies, and even for the IP valorization pipeline.

Competencies of research teams were, in general, also considered by the same actor, too weak in what concerns, collaboration, coopetition, communication, social awareness, initiative and entrepreneurship.

Those are the skills that are often associated with the creation of value for social development [16]. The approach followed was to team researchers with participants with an MBA course thus looking for a balance of competencies in each team.

In view of results and once most of the business ideas and projects, that try the pathway to markets through the Incubator, showed low or medium knowledge intensity and some of them are based on services or include services on their own value proposition to prospected costumers a new purposed methodologies for business project development was devised. Project teams are based in researchers and, in most of the cases, also include former students from BSc and MSc programs of the University. The Incubator offers two organized phases to the teams, the pre-incubation (six to twelve months) and the incubation (one to three years).

Since the beginning of the period of analysis, as to overcome the need to start facing a business plan but, instead, to build a business case based on significant methodologies to create value around ideas, knowledge, and skills of researchers and teams, the search of methodology approaches were proposed along the time, ended proposing a starting point following fundamentals of the generation of business models [7]. Deepening this methodology, it was proposed to validate or improve it by customer development technics [11] that structures a search effort for customer discovery and validation before the actual company execution steps. The period of analysis corresponded to a new stage of the Incubator with its own and specific premises.

The business model construct is well discussed in the literature [17], sometimes with remarks related to the way as marketing or strategy is represented or considered. But currently this concept is actively used in a variety of management and organizational practices such as innovation, strategy making, new venture creation, franchising, internationalization and organizational design [9], [18], [7].

When possible the process of design and developing of products or services is recommended to engage in an agile strategy [12] that could fit identified needs or opportunities, starting with the minimum value proposition [11]. Agile methodologies are, in particular, adequate to offer value in the software industry, but the key concepts can enlighten the thinking and practice in business development, in general.

Only some of the observed projects did follow the key milestones of the methodology proposed, so significant results could be expected if teams were able to dedicate much more time and effort to the start-up steps that need more "hand-on" effort than financial investment.

Results suggests that this hard work of business project thinking and structuring is not solved by intensive engagements in programs such are boot camps, entrepreneurship weekends, and others, that could be relevant for other objectives as networking, exposure, enlightenment, and motivation.

There is also evidence that additional external inputs are needed for the projects to reach another level of readiness to start-up. There was interesting examples of the role of business consultants, business angels and mentors, which help some projects to get stronger positions facing investors and testing the markets, areas typically not in University Researchers' focus.

The large majority of researchers (more than 85%), in PhD programs, Post-Doctoral programs, or Project Contracted Fellowships, didn't become involved in any observed process of institutional knowledge valorization process. PhD projects, and also Post-Doctoral projects, were claimed to be driven by scientific relevance and merit but not, in general, market business driven.

In what concerns industrial co-promoted research funded projects, they didn't show a better company involvement that would allow significant results in terms of business innovation and development. The research projects designed and developed in co-promotion with companies follow, in the national Portuguese system of incentives to innovation, a model that didn't seem to contribute to the best knowledge valorization.

In this situation, the project ownership is not clear, as both parts have to co-finance the project, there seem to be space for the company objectives and for the university objectives, project IP ownership becomes not so clear, and, it seems, that most of the times there are two projects articulated: one from the university and another from the company.

It is also stated by senior researchers that questions raised by the companies are usually less interesting for a research perspective, as they tend to be more applied and less fundamental.

Results also suggest that, when research work potential applications are expected, there is a need to engage in another level of university-industry interaction that would generate the

conditions to an early identification of companies or investors in the existing business ecosystem.

This effort is often tried too later, after research projects completed or patents submitted, with stronger restrictions in time and budget to achieve suitable partners.

It is thus understandable and foreseen that a significant number of patents will end public, possibly protected at a national level, with some relevance as evidence of the inventive capacity of the research university but without any chance of valorization or commercialization.

IV. CONCLUSION

The institutional knowledge valorization processes conducting from entrepreneurship or business development pathways should, as identified, benefit from the adoption of a structured framework methodology that would lead ideas and teams from business model generation to client development, in parallel, when possible, with an agile product/service development, starting with the minimum value proposition.

Although academic entrepreneurship engagement could be improved, this case study shows evidence that a stronger business skills development should be followed, allowing researchers to be more aware of business development fundamentals and business reality and so contribute for research decisions and for valorization of individual and institutional knowledge actives. Certainly, researchers don't need to be business managers, but acquiring some business skills should raise the value of their knowledge like "wikiskills": collaboration, coopetition, social awareness, initiative and entrepreneurship [19].

When research is applied, in the sense that results could be close to generate innovation, there was different individual and institutional reasons to early involve companies in the research projects or programs. Maybe individual companies, when the research is competitive for the sector or a cluster of companies when the research is non-competitive.

The design of the involvement could have contextual relevant issues but some concrete proposals could be proposed from the results observed:

- Presentation of the Research Plan (for a PhD or a Pos-Doctoral project) to a company or a cluster at month 6 to 12;
- Annually presentation of the achievements of the Research Project to a company or a cluster;
- In the second half of the Research Project presenting achievements to potential investors.

This kind of exposure could be as controlled as adequate to each contextual condition. But it could be expected to have a better incorporation of business needs, a better awareness from the industry to research achievements, first potential clients for knowledge; reduced time to market, and much better conditions to support decisions about IP protection.

This kind of formal approaches could build the basis for a closer and earlier articulation between research, industry and investors.

When building consortiums for co-promoted research projects, even with adequate financing models, more consideration could be placed on the integration of a business development work package in any applied research plan, on the work packages that are related to demonstration, exploitation and dissemination, to be more market oriented, and it also seems that a key role should be attributed to medium and large companies on leading industry participation in research projects, even to enhance the participation of small companies.

Although no specific evidence was collected and reported, the fact that most of the researchers are not active in institutional knowledge valorization processes, may show-up that other approaches to IP governance, including IP management, should be considered and acknowledged, more based on individual interactions of university-industry relations. This could include the ability to exploit open innovation with potential benefits for researchers, institutions and society and the ability to innovate by collaboration with business professionals and within the entrepreneurial ecosystem, by coopetition in the market, by co-creation with customers, following other alternative approaches to the institutional traditional governance.

ACKNOWLEDGMENT

We acknowledge support from the Wikinomics Project funded under the LifeLong Program of the European Commission (2013-1CH1-LEO05-00869).

REFERENCES

[1] H. Etzkowitz, "The second academic revolution and the rise of entrepreneurial science" in Technology and Society Magazine 20 (2), 2001, pp 18-29.

[2] M. Perkman et al, Academic engagement and commercialization: a review of the literature on university-industry relations, Research Policy, 43, 2012, pp. 423-442.

[3] A. Wennekers, A. Thurick, "Linking entrepreneurship and economic growth", in Small Business Economics, vol.13, 1999, pp25-55.

[4] European Commission, Think Samll First: a "Samll Business Act" for Europe, EC, Brussels, 2008.

[5] European Commission, Entrepreneurship 2020 Action Plan, EC, Brussels, 2012.

[6] European Commission, Horizon 2020: research and innovation to boost growth and jobs in Europe, EC, Brussels, 2013.

[7] A. Osterwalder, Y. Pigneur, Business Model Generation. New Jersey: Wiley, 2010.

[8] I. Bodas Freitas, T. Clausen, R Fontana, B. Verpagen, "Formal and informal external linkages and firms' innovative strategy: a cross-country comparison", Journal of Evolutionary Economics 21 (1), 2011, pp 91-119.

[9] D. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation" in Long Range Planing, Vol. 43, 2010, pp 172-194.

[10] S. Blank, Five Steps to Epiphany, Pescadero: K&S Ranch Press, 2005.

[11] S. Blank, B. Dorf, Start-Up Owner's Manual. Pescadero: K&S Ranch Press, 2012.

[12] E. Ries, The Lean Star-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Buisnesses, Crwon Business, 2011.

[13] K. Yin, Case Study Research: Desing and Methods. Newbury Park: SAGE Publications, 1994.

[14] M. Miles, M. Huberman, Qualitative data analysis: An expanded source book. California: SAGE Publications, 1994.

[15] W. Tellis, "Application of a case study methodology", in The Qualitative Report, Vol.3, 1997, pp 3-7.

[16] D. Tapscott, A. Williams, Wikinomics. London: Atlantic Books, 2006.

[17] M. Luri, What is a business model? A new approach. Blue Mine Group, 2012.

[18] R. Amit, C. Zott, "The fit between product market strategy and business model: implications for firms performance" in Strategic Management Journal, Vol. 29, Issue 1, 2008, pp1-26.

[19] Wikinomics Projet, Wikinomics Concept. Retrieved March 1, 2014 from http://wikiskills.net/wikinomics.

La legitimidad y el miedo a emprender España vs Francia

Alicia Blanco-Gonzalez
Departamento Economía de la Empresa
Universidad Rey Juan Carlos
Madrid (España)
Alicia.blanco@urjc.es

Francisco Díez Martín
Departamento Economía de la Empresa
Universidad Rey Juan Carlos
Madrid (España)
Francisco.diez@urjc.es

Camilo Prado Román
Departamento Economía de la Empresa
Universidad Rey Juan Carlos
Madrid (España)
Camilo.prado.roman@urjc.es

Resumen— **El objetivo de este trabajo es profundizar en el impacto de la legitimidad normativa de un país sobre el miedo a fracasar con una iniciativa emprendedora. La legitimidad normativa son las normas sociales, los valores y las creencias de un estado, en este caso, se analizan las normas, valores y creencias que afectan a los individuos a la hora de emprender. A través de un análisis descriptivo de los datos recogidos para España y Francia, esta investigación concluye que a mayor legitimidad normativa a la hora de emprender, menor es el porcentaje de individuos con miedo a fracasar en un nuevo negocio. Asimismo, a menor porcentaje de individuos que consideran deseable emprender, menor es el miedo a fracasar con un proyecto empresarial. Finalmente, los resultados apuntan a que la publicación de noticias de éxito en los medios de comunicación sobre el emprendimiento refleja una relación negativa con el miedo a fracasar.**

Keywords- Legitimidad, Legitimidad normativa, Teoría institucional, Emprendimiento, Miedo al fracaso, España, Francia

I. INTRODUCCION

Desde finales de los años 90 la investigación sobre emprendimiento se ha centrado en la relevancia de evaluar la legitimidad a la hora de emprender [1, 2] ya que es un recurso empresarial [3] que puede contribuir a reducir el fracaso de los emprendedores [4]. Las empresas deben crear una imagen de viabilidad y legitimidad previa a recibir cualquier apoyo [5]. Por ello, numerosas empresas desarrollan iniciativas de legitimidad en busca de la institucionalización [6, 7]. Esta institucionalización puede conducir a una ventaja competitiva, crear nuevas oportunidades de negocio, protegerse frente a regulaciones, o conseguir nuevos clientes [8, 9].

Sin embargo, no se ha profundizado en el papel que juega la legitimidad a nivel nacional y su incidencia en variables que influyen en la productividad del país, tales como el emprendimiento. A pesar de ser escasas las investigaciones en este campo, existen algunos estudios que demuestran la importancia del contexto institucional sobre el emprendimiento en los países [10, 11]. Se ha demostrado que los países con entornos institucionales diferentes también muestran diferencias en sus tasas de emprendimiento [12]. Esto puede ocurrir porque el entorno institucional genera incertidumbre sobre el resultado que puede generar un proyecto emprendedor [13]. En este punto la legitimidad juega un papel fundamental, en cuanto ayuda a reducir el riesgo percibido [14], en definitiva, ayuda a reducir el miedo al fracaso.

Para abordar esta aspecto planteamos si se puede explicar la relación entre legitimidad de un país y el miedo a fracasar en un proyecto empresarial. La percepción del riesgo es un factor determinante en el proceso de iniciación de un proyecto empresarial [15]. La percepción del riesgo puede considerarse como una consecuencia del miedo al fracaso [16]. Los emprendedores también muestran aversión por el riesgo. Asimismo, cuando una organización muestra legitimidad lo que consigue es reducir su riesgo. De manera que, a menor legitimidad, mayor miedo al fracaso y menor intención de emprender.

El objetivo de este trabajo es establecer la relación entre la legitimidad de un país y el miedo al fracaso de sus ciudadanos. Con ello se pretende avanzar sobre la comprensión del proceso de emprendimiento en los países.

Para alcanzar este objetivo se realiza un estudio sobre dos países: España y FranciaEn primer lugar se describe el concepto de legitimidad y su importancia para las empresas. A continuación se formulan las hipótesis del estudio. Posteriormente se describe la metodología de la investigación, incluyendo los datos y variables analizadas. Por último, se presenta la evaluación y los resultados del estudio, discutiendo los resultados y sus implicaciones.

II. MARCO TEÓRICO

El concepto de legitimidad, en el ámbito empresarial, comienza a tomar forma a partir de la década de los 90, cuando una corriente importante de académicos se pregunta ¿cómo utilizan, adquieren y gestionan su legitimidad las organizaciones? En estos años, aparecen las definiciones más precisas del concepto de legitimidad. Para Scott "la legitimidad no es un producto que se pueda intercambiar sino un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes " (1995, p. 45). El mismo año, Suchman publicó una de las definiciones más extendidas del concepto de legitimidad "la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones" (1995, 574). A raíz de estas publicaciones aumentaron considerablemente las investigaciones sobre la legitimidad empresarial. Dando lugar a una serie de mejoras significativas para la comprensión de las dimensiones y fuentes de legitimidad, así como del proceso de legitimación [9].

La importancia de la legitimidad para las empresas ha sido ampliamente demostrada por la literatura. De este modo, se considera que representa un factor clave de éxito para la supervivencia de las organizaciones [4, 17, 18, 19]. Brown (1998, p. 45) [46]sugiere que tener legitimidad es "el estatus de legitimidad es una condición sine qua non para el acceso fácil a los recursos, a los mercados restringidos y a la supervivencia en el largo plazo". Son varias las investigaciones que apoyan esta relación [17, 20, 21, 22, 23].

La carencia o insuficiencia de legitimidad significa que no se actúa conforme a las normas y valores sociales, lo que suele conducir a sufrir: sanciones, pérdida de credibilidad, peor acceso a recursos financieros, insatisfacción de los clientes, etc. Lo que se traduce en que las empresas deben demostrar consistencia con el sistema social donde operan. Ajustarse a las expectativas sociales está llegando a ser cada vez más importante para las organizaciones con el fin de ganar y mantener su legitimidad a los ojos del público [8]. Cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad, están legitimándose para poder acceder a los recursos escasos. Para Zaheer (1995) [44] las organizaciones que sobreviven más tiempo son aquellas que mejor se ajustan a las presiones del entorno actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Aquellas organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven.

Se ha demostrado que la legitimidad de las empresas puede afectar a otras medidas de rendimiento, tales como el valor de las Ofertas Públicas de Valores [24, 25, 26, 27] a los precios de las acciones [28], al riesgo no sistemático de una empresa [29], o al apoyo de los grupos de interés [30] o a la obtención de financiación [31] .

En este punto, las organizaciones pueden gestionar su legitimidad realizando acciones cuyo desarrollo permitan su obtención y mantenimiento [4, 32]. Dicho proceso favorecería el acceso a recursos estratégicos, indispensables para las organizaciones, permitiendo su crecimiento y supervivencia [20]. Del mismo modo que una empresa puede desarrollar acciones para ganar legitimidad, los países también pueden hacer lo mismo. Con ello conseguirían un mejor acceso a recursos que permitirían mejorar su supervivencia y crecimiento. Las condiciones institucionales que conducen a la obtención de legitimidad por parte de los países aún no han sido suficientemente estudiadas [33].

A. La legitimidad de los Estados

A nivel nacional, no se ha analizado en profundidad la importancia de la legitimidad. En este nivel, los estudios se han centrado en analizar el efecto de los distintos factores que conforman el contexto institucional de un país, sobre su actividad emprendedora. Así, se ha demostrado que el contexto normativo y regulativo de un país modera la relación entre la actividad asociativa y la nueva actividad empresarial [10]. También que el entorno institucional tiene una relación positiva con la tasa de actividad emprendedora [12].

Al igual que ocurre en un contexto empresarial, las actuaciones de un país influirán sobre su legitimidad y por extensión, sobre su éxito. En nuestro caso, consideramos que las actuaciones de un país, alineadas con los deseos de los emprendedores, generarán un menor temor al fracaso. Es decir, cuando un país muestra mayor legitimidad, conseguirá que los individuos tengan un menor miedo al fracaso.

Las actividades que los emprendedores desean que realicen sus países son aquellas que les motivan a continuar con el proyecto empresarial [34]. La literatura menciona múltiples factores que, según el esquema mental de un emprendedor, serían más adecuados para favorecer el emprendimiento. Estos factores estarían relacionados con los estímulos y las restricciones del entorno empresarial del país. Algunos de ellos son; la cultura, las normas, los valores [35], el entorno jurídico [10], las tradiciones o los incentivos económicos, los cuales influyen sobre el desarrollo y el éxito de las empresas en un país [1], favoreciendo o limitando la actividad emprendedora [36].

B. La legitimidad y el miedo al fracaso

Una forma de clasificar los tipos de legitimidad consiste en diferenciar entre legitimidad regulativa normativa y cognitiva [37]. La primera depende de los reglamentos, las políticas, las normas y leyes que afectan el comportamiento de las personas. La segunda recoge las evaluaciones entorno a las normas sociales, los valores y las creencias. La tercera descansa sobre el marco común de referencia que adoptan las personas para interpretar una situación determinada. Nuestro interés se centra en la legitimidad normativa, es decir, sobre los objetivos y estándares que se persiguen, así como los medios que se utilizan para lograrlos. En este sentido, la literatura ha demostrado que las actitudes, creencias y expectativas de la sociedad influyen sobre la intención emprendedora de los individuos [38]. En esta línea, la cultura nacional, como un conjunto más amplio de referencias sociales, influiría sobre la intención de emprender [12].

La Teoría Institucional sugiere que la legitimidad es capaz de conducir a una empresa al éxito, porque su posesión facilita el acceso a los recursos necesarios para sobrevivir y crecer [4]. Este hecho se encuentra íntimamente relacionado con la incertidumbre. Por ejemplo, se ha demostrado que las empresas con mayor legitimidad obtienen mayores inversiones [26, 31],

pues ante la decisión de invertir en una empresa, los inversores prefieren invertir en aquellas que se comportan conforme a las normas, reglas, valores y modelos socialmente establecidos. En este punto, algunos autores han demostrado que las empresas con mayor legitimidad muestran menor riesgo [24, 29].

Algo similar ocurre con la actividad emprendedora. Se ha demostrado que la percepción del riesgo es un factor importante que influye en el proceso de puesta en marcha de un proyecto empresarial [15]. A mayor percepción de riesgo menor intención de emprender. La percepción del riesgo puede considerarse como una consecuencia del miedo al fracaso [16, 43]. Al igual que le ocurriría a cualquier persona, los emprendedores también muestran aversión por el riesgo. Sin embargo, lo perciben de forma diferente [15].

Extendiendo esta relación (legitimidad normativa-miedo al fracaso) a un contexto nacional, se podría determinar que el miedo al fracaso de un emprendedor, a la hora de afrontar su proyecto empresarial, sería menor en un país con mayor legitimidad normativa. Por consiguiente, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El miedo al fracaso que siente un emprendedor es mayor en aquellos países con menor legitimidad normativa.

III. METODOLOGÍA

A. *Muestra*

Se analiza la relación entre la legitimidad normativa y el miedo al fracaso en España y Francia, durante el período de 2006 a 2013. El estudio se realiza en estos países debido a que se enfrentan a entornos competitivos similares y muestran niveles de desarrollo parecidos.

B. *Variables*

Para construir las variables de nuestro modelo se utiliza como fuente de información el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Se trata de un proyecto de evaluación de la actividad emprendedora de los países que tuvo sus comienzos en 1999. Hoy en día GEM es el estudio en curso más grande de la dinámica empresarial en el mundo. GEM analiza el papel de la actividad emprendedora sobre el crecimiento económico de los países, mostrando las características de desarrollo nacionales y las características asociadas a la actividad emprendedora. Los datos recogidos, por medio de cuestionarios, son armonizados por un equipo de expertos, garantizando su calidad y facilitando las comparaciones entre países.

TABLE I. VARIABLES Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Variable	*Descripción*	*Fuente*
Legitimidad Normativa 1	Porcentaje de población de 18-64 que están de acuerdo con la afirmación de que en su país, la mayoría de la gente considera que iniciar un negocio como una opción de carrera deseable	GEM
Legitimidad Normativa 2	Porcentaje de población de 18-64 que están de acuerdo con la afirmación de que en su país, usted verá a menudo las historias en los medios públicos sobre el éxito de nuevas empresas	GEM
Miedo al Fracaso	Porcentaje de población de 18 a 64 con las oportunidades percibidas positivas que indican que el miedo al fracaso les impediría el establecimiento de un negocio	GCR
GEM= Global Entrepreneurship Monitor; GCR= Global Competitive Report		

La medición de la legitimidad ha sido uno de los grandes problemas a los que se han enfrentado los investigadores [17]. En esta investigación la legitimidad emprendedora del país se midió a través de la dimensión normativa de la legitimidad. Para ello se utilizaron dos variables. Investigaciones anteriores han utilizado estas variables como indicadores de la dimensión normativa [10, 39].

El miedo al fracaso percibido por los emprendedores se midió utilizando también datos del GEM. Esta forma de medirlo ha sido utilizada en investigaciones anteriores [39].

IV. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se muestran en la Tabla 2. En ella se indican los valores obtenidos por España y Francia respecto a la legitimidad normativa y el miedo al fracaso. Los resultados de esta tabla se encuentran en porcentajes.

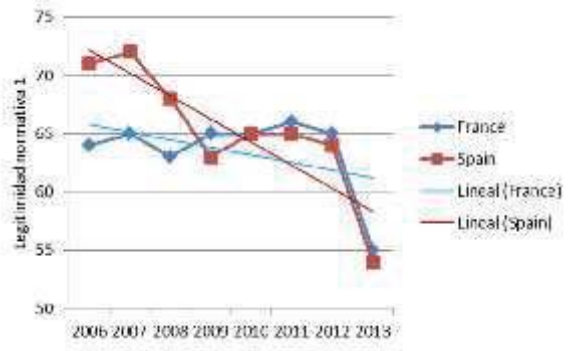
TABLE II. RESULTADOS

País	*Año*	*LN1*	*LN2*	*MF*
Francia	2006	64	38	43
Francia	2007	65	43	41
Francia	2008	63	48	52
Francia	2009	65	50	47
Francia	2010	65	45	40
Francia	2011	66	47	37
Francia	2012	65	41	43
Francia	2013	55	41	41
España	2006	71	45	44
España	2007	72	46	47
España	2008	68	43	47
España	2009	63	37	45
España	2010	65	41	36
España	2011	65	45	39
España	2012	64	47	42
España	2013	54	46	36
LN1 y LN2 = Legitimidad Normativa 1 y 2; MF = Miedo al Fracaso				

Los datos indican que el país con mayor legitimidad normativa 1, parece que en España la elección de emprender es más deseable, durante 2006-2008. Sin embargo, esta deseabilidad se mantuvo con porcentajes similares en la etapa de 2009-2013. En ambos países es característica la existencia de una tendencia negativa de esta variable. Esto no sólo indica que la deseabilidad de emprender como forma de trabajo ha ido disminuyendo con el tiempo, sino que además, la legitimidad

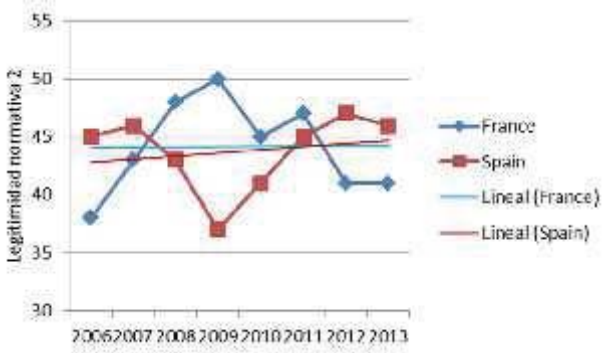
emprendedora normativa de estos países también ha ido disminuyendo (ver Figura 1).

FUGURE I. TENDENCIA DE LA LEGITIMIDAD NORMATIVA 1: ESPAÑA VS FRANCIA



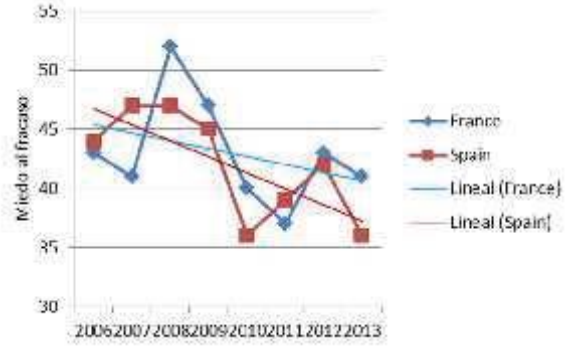
Respecto a la legitimidad normativa 2 de cada país, es decir, sobre la aparición en los medios de historias de emprendimiento exitosas, destaca que los primeros años del estudio (2006-07) y los últimos años (2012-13), el país con mayor legitimidad normativa 2 ha sido España. Sin embargo, durante el periodo comprendido entre 2008 y 2011, fue Francia donde aparecían más historias de emprendimiento exitosas en los medios. A pesar de estas diferencias, la tendencia que muestran ambos países en cuanto a grado de legitimidad normativa sería levemente positiva, a lo largo de todo el período analizado. Indicando un leve aumento en el porcentaje de historias de emprendimiento exitosas, en los medios, en ambos países.

FUGURE II. TENDENCIA DE LA LEGITIMIDAD NORMATIVA 2: ESPAÑA VS FRANCIA



Por último, el miedo al fracaso muestra, en ambos países una tendencia negativa, siendo más elevada en el caso de España. Estos resultados indican que en España y Francia el miedo al fracaso cada vez influye menos a la hora de desarrollar un proyecto empresarial. Es decir, cada vez existe un menor miedo al fracaso, en mayor medida en España sobre Francia. Estos últimos datos confirman de forma moderada la hipótesis del estudio. Donde a mayor legitimidad emprendedora normativa de un país, menor miedo al fracaso.

FUGURE III. TENDENCIA DEL MIEDO AL FRACASO: ESPAÑA VS FRANCIA



V. DISCUSION

El objetivo de este trabajo es demostrar la existencia de relación entre la legitimidad de un país y el miedo al fracaso de emprender un proyecto empresarial. Para ello se ha analizado la relación entre la legitimidad normativa y el miedo al fracaso de emprender, sobre España y Francia, durante ocho años consecutivos, 2006-2013. Los resultados han confirmado, de forma moderada, la existencia de una relación entre la legitimidad normativa y el miedo al fracaso. Estos resultados son consistentes con los planteamientos de la teoría institucional [18, 40]. Así como con estudios previos que relacionan la legitimidad con el riesgo [29].

Se ha observado una relación negativa entre la legitimidad normativa de los países y el miedo al fracaso de emprender. Es decir, a mayor legitimidad normativa, menor temor por emprender. De forma similar, pero en empresas privadas, la investigación de Bansal and Clelland (2004) demostraba que las empresas con mayor riesgo mostraban menores niveles de legitimidad. Estos resultados muestran diferencias con los obtenidos por otras investigaciones. Recientemente, en una investigación sobre la relación entre la actividad emprendedora de los países, se demostró que únicamente existiría relación significativa entre la dimensión regulativa de la legitimidad y la actividad emprendedora [12]. En este estudio la dimensión normativa no ejercería ningún tipo de relación significativa. Una posible explicación podría ser que en la dimensión normativa existiesen factores que mostrasen una relación positiva con la actividad emprendedora y, al mismo tiempo, otros factores que ejerciesen una relación negativa.

En esta investigación se midió la legitimidad normativa por medio de dos variables. Por un lado, la deseabilidad de emprender como elección profesional, ha mostrado una relación positiva con el miedo al fracaso. Mientras más se reduce el porcentaje de individuos que consideran deseable emprender, menor es también el miedo a fracasar con un proyecto empresarial. Este resultado podría explicarse porque cada vez

más, la población se da cuenta de la dificultad de emprender, reduciéndose el número de personas que lo consideran deseable. Sin embargo, al conocer mejor el proceso de emprendimiento, también se dan cuenta de que el fracaso es una consecuencia bastante probable, asumiéndolo y perdiéndole el miedo que puede provocar. Por otro lado, la aparición de noticias de éxito sobre el emprendimiento en los medios muestra una relación negativa con el miedo a fracasar. Este resultado era más esperado, pues los medios se convierten en una herramienta de socialización hacia la cultura del emprendimiento.

Es característico que estos resultados se dan por igual en ambos países. Siendo España el país que muestra tendencias más fuertes, y Francia el que muestra tendencias más moderadas.

Los resultados obtenidos suponen un avance en el campo de la legitimidad, pues se ha relacionado directamente sobre una variable fundamental para los resultados empresariales, el miedo al fracaso. De esta manera se ayuda a llenar el hueco existente en el proceso de legitimación, entre las iniciativas de legitimidad y los resultados empresariales.

Son varias las implicaciones gerenciales que se desprenden de esta investigación. A la luz de los resultados y las implicaciones descritas anteriormente, los gobernantes deben darse cuenta que no gestionar la legitimidad podría implicar no alcanzar resultados deseables para el crecimiento económico y la competitividad del país, como el aumento de la actividad emprendedora [41]. En esta investigación se sugiere que la legitimidad es una variable esencial para que los países generen mayor actividad emprendedora, mediante la reducción del miedo al fracaso de emprender. En investigaciones anteriores se ha señalado que el contexto institucional influye sobre la actividad emprendedora [12].

Esta investigación también apunta que los países no son simplemente elementos pasivos en el proceso de legitimación, sino que pueden trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones de su entorno [6, 17]. Desde un punto de vista estratégico, los gobernantes podrían considerar la legitimidad del país como un objetivo estratégico. La gestión de la legitimidad podría desarrollarse teniendo en cuenta las propuestas de Suchman (1995), quién establece un conjunto de estrategias para ganar, mantener y recuperar la legitimidad perdida.

Este trabajo presenta varias limitaciones que sugieren futuras investigaciones. En primer lugar, los resultados deben interpretarse con cautela y considerarse como aproximaciones, hasta que la robustez de este modelo sea confirmada con otros estudios empíricos. Para ellos sería recomendable aumentar la muestra de países y utilizar técnicas más apropiadas para el análisis de series temporales. En segundo lugar, el análisis de la legitimidad podría completarse teniendo en cuenta las distintas dimensiones que la componen [3, 9]. Así, uno podría examinar qué dimensión de la legitimidad tiene un efecto mayor sobre el riesgo de emprender y sobre la actividad emprendedora [42]. En tercer lugar, En esta investigación utilizamos el GEM para medir la actividad emprendedora de los países. Investigaciones anteriores sugieren que el GEM aún tiene que demostrar su valía [43]. Por último, habría que comprobar si el miedo a fracasar ejerce un efecto mediador entre la legitimidad y la actividad emprendedora de los países.

REFERENCES

[1] Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation." Academy of Management Review, Vol. 19,No. 4, pp. 645–670.

[2] Jennings, P. D., Greenwood, R., Lounsbury, M. D., & Suddaby, R. (2013): "Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship." Journal of Business Venturing, Vol. 28,No. 1, pp. 1–9.

[3] Bitektine, A. (2011): "Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status." Academy of Management Review, Vol. 36,No. 1, pp. 151–179.

[4] Zimmerman, M. a., & Zeitz, G. J. (2002): "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy." The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 3, pp. 414.

[5] Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990): "Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures." Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 4, pp. 79–92.

[6] Cruz-Suárez, A., Prado-Román, C., & Díez-Martín, F. (2014): "Por qué se institucionalizan las organizaciones." Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa, Vol. 23,No. 1, pp. 22–30.

[7] Riquel Ligero, F. J., & Vargas Sánchez, A. (2013): "Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf." Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa, Vol. 22,No. 1, pp. 29–38.

[8] Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2008): "Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line?" Journal of Business Ethics, Vol. 87,No. S1, pp. 91–109.

[9] Deephouse, D., & Suchman, M. (2008): "Legitimacy in organizational institutionalism." In K. Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. and Sahlin-Andersson (Ed.), The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism (pp. 49–77): London: Sage Publications.

[10] De Clercq, D., Danis, W. M., & Dakhli, M. (2010): "The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies." International Business Review, Vol. 19, No. 1, pp. 85–101.

[11] Hopp, C., & Stephan, U. (2012): "The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and start-up success." Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 24,No. 9-10, pp. 917–945.

[12] Stenholm, P., Acs, Z. J., & Wuebker, R. (2013): "Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity." Journal of Business Venturing, Vol. 28,No. 1, pp. 176–193.

[13] Aidis, R. (2005): "Institutional Barriers to Small- and Medium-Sized Enterprise Operations in Transition Countries." Small Business Economics, Vol. 25,No. 4, pp. 305–317.

[14] Desai, V. M. (2008): "Constrained Growth: How Experience, Legitimacy, and Age Influence Risk Taking in Organizations." Organization Science.

[15] Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000): "Cognitive biases, risk perception, and venture formation." Journal of Business Venturing.

[16] Arenius, P., & Minniti, M. (2005): "Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship." Small Business Economics.

[17] Díez-Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010): "Legitimidad como factor clave del éxito organizativo." Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, Vol. 16,No. 3, pp. 127–143.

[18] Meyer, J., & Rowan, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, pp. 340–363.

[19] Zucker, L. (1987): "Institutional theories of organization." Annual Review of Sociology, Vol. 13, pp. 443–464.

[20] Baum, J., & Oliver, C. (1992): "Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations." American Sociological Review, Vol. 57,No. 4, pp. 540–559.

[21] Hannan, M. T., & Carroll, G. (1992): Dynamics of organizational populations: density, legitimation, and competition. (J. J. Boonstra,

Ed.)Academy of Management Review (Vol. 18, pp. 492): Oxford University Press.

[22] Li, J., Yang, J. Y., & Yue, D. (2007): "Identity, community, and audience: how wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in china." Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1, pp. 175–190.

[23] Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2010): "Measuring organizational legitimacy: the case of Mutual Guarantee Societies." Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa, Vol. 43,No. junio, pp. 115–144.

[24] Cohen, B., & Dean, T. (2005): "Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal." Strategic Management Journal, Vol. 26, No. 7, pp. 683–690.

[25] Deeds, D. L., Mang, P. Y., & Frandsen, M. L. (2004): "The influence of firms' and industries' legitimacy on the flow of capital into high-technology ventures." Strategic Organization, Vol. 2,No. 1, pp. 9–34.

[26] Higgins, M., & Gulati, R. (2006): "Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions." Strategic Management Journal, Vol. 27, No. 1, pp. 1–25.

[27] Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Nagy, B. G. (2012): "Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents of new venture funding in televised business pitches." Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, No. 5, pp. 915–939.

[28] Zuckerman, E. (2000): "Focusing the corporate product: Securities analysts and de-diversification." Administrative Science Quarterly, Vol. 45,No. 3, pp. 591–619.

[29] Bansal, P., & Clelland, I. (2004): "Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment." Academy of Management Journal, Vol. 47,No. 1, pp. 93–103.

[30] Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005): "Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness." Journal of Management, Vol. 31,No. 4, pp. 573–596.

[31] Pollock, T., & Rindova, V. (2003): "Media legitimation effects in the market for initial public offerings." The Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 5, pp. 631–642.

[32] Suchman, M. C. (1995): "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches." The Academy of Management Review, Vol. 20,No. 3, pp. 571.

[33] Bowen, H. P., & De Clercq, D. (2008): "Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort." Journal of International Business Studies, Vol. 39,No. 4, pp. 747–767.

[34] Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003): "Entrepreneurial motivation." Human Resource Management Review.

[35] North, D. (1990): Institutions, institutional change, and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.

[36] Bruton, G. D., & Alhstrom, D. (2003): "An institutional view of China's venture capital industry: explaining the differences between China and the West." Journal of Business Venturing, Vol. 18,No. 2, pp. 233–259.

[37] Scott, W. R. (1995): Institutions and organizations (p. 178): SAGE Publications.

[38] Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. (2000): "Competing models of entrepreneurial intentions." Journal of Business Venturing, Vol. 15, No. 5-6, pp. 411–432.

[39] Liñán, F., Santos, F. J., & Fernández, J. (2011): "The influence of perceptions on potential entrepreneurs." International Entrepreneurship and Management Journal.

[40] DiMaggio, P., & Powell, W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, pp. 147–160.

[41] Bleaney, M., & Nishiyama, A. (2002): "Explaining Growth: A Contest between Models." Journal of Economic Growth, Vol. 7, No. 1, pp. 43 – 56.

[42] Cruz-Suárez, A., Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2014): "Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones." Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 19, No. 65, pp. 9–22.

[43] Valliere, D. (2010): "Reconceptualizing entrepreneurial framework conditions." International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 6,No. 1, pp. 97–112.

[44] Díez-Martín, F., Prado-Román, C., & Blanco-González, A. (2013): "Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa." Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, Vol. 19,No. 2, pp. 120–125., 201

[45] Zaheer, S. (1995): "Overcoming the liability of foreignness." Academy of Management Journal, Vol. 38,No. 2, pp. 341–363.

[46] Brown, A. D. (1998): "Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation." Journal of Management Studies, Vol. 35,No. 1, pp. 35–58.

La contribución del mundo empresarial en los modelos de crecimiento económico.

Francisco Jesús Ferreiro Seoane
Economía Aplicada.
Universidad de Santiago de Compostela. L
España
franciscojesus.ferreiro@usc.es

Marta Camino Santos
UDC y Quorum Económico
España
martacaminosantos@yahoo.es

Resumen—**En esta ponencia se explican los modelos de crecimiento económico analizando el Modelo Básico y General de Solow, la importancia de la tecnología, el crecimiento endógeno y semiendógeno, así como el desarrollo endógeno. También se estudiará la teoría Marshallina y el equilibrio de Walras. Finalizaremos con unas breves conclusiones.**

Palabras clave-Crecimiento económico, Solow, Marshal, producción función empresarial.

Abstract—**In this paper the models of economic growth are explained analyzing the Basic and General Solow model, the importance of technology, the endogenous and semi-endogenous growth, and endogenous development. The Marshallina theory and Walras equilibrium is also studied. We end with brief conclusions.**

Keywords-Economic growth, Solow, Marshall, production, importance of entrepreneurship.

I. INTRODUCCIÓN

Debido a la situación económica mundial de los últimos años, el crecimiento económico se ha convertido en un tema crucial y de gran interés en la actualidad. Por ello, muchos investigadores de las ciencias sociales han centrado su atención y sus estudios en la teoría del crecimiento económico desde diferentes perspectivas.

Uno de ellos fue Solow, quien parte de un modelo básico en el cual estudia el crecimiento económico tanto en una economía abierta como cerrada. A continuación, Solow introduce en su modelo general el progreso tecnológico, la educación y la formación de los trabajadores.

II. EL MODELO BÁSICO DE SOLOW.

A. *Economía abierta.*

En una economía abierta, la parte del ahorro que no se invierte en el interior del país y que se destina a inversión en el extranjero forma las exportaciones de capital. Es por ello, que en una economía abierta donde existe la movilidad de capital internacional, la inversión y el ahorro pueden no coincidir existiendo, por lo tanto, importaciones y exportaciones de capitales.

Partiendo de una economía abierta con movilidad perfecta de capitales, en el Modelo Básico de Solow la intensidad interior del capital se ajusta de manera inmediata a su nivel del estado estacionario, determinado éste por el tipo de interés internacional. En cambio, la riqueza nacional per cápita evoluciona de forma gradual, ya que cualquier aumento en la riqueza provoca un incremento en la renta de capital, aumentando de esta manera el ahorro agregado, lo cual provoca otro aumento de la riqueza y así sucesivamente.

La renta nacional per cápita a largo plazo evolucionó de forma muy positiva gracias en parte a la apertura o liberalización de los movimientos de capital. De esta forma, un país con gran propensión al ahorro se beneficiará exportando capital, obteniendo un tipo de interés internacional más alto, lo cual convertirá al país en un acreedor internacional neto y supondrá mayores rendimientos en su riqueza. Sin embargo, en economías pequeñas con una gran propensión al ahorro, la apertura resultará perjudicial para los que no poseen riqueza y deban vivir exclusivamente de su trabajo, pues dicha apertura ocasionaría una reducción de los salarios reales en la economía del país. Cabe destacar que una economía abierta se expone a un gran riesgo debido a las perturbaciones de los tipos de interés ocasionadas por los impactos del resto del mundo. Sin embargo, se puede afirmar que "la movilidad internacional de capitales es beneficiosa a largo plazo ya que provoca un aumento de la renta y la riqueza nacionales de un país" [1].

B. *Economía cerrada.*

Para Solow, el equilibrio competitivo de los mercados de factores provoca que la producción de cada período sea determinada por el trabajo y el capital existentes. También provoca que el ahorro y la inversión total representen una proporción exógena de la renta total y que la población activa crezca a una tasa dada, lo cual muestra la importancia del capital en el Modelo Básico en una economía cerrada. Con este modelo podemos determinar la evolución de la población activa como resultado del crecimiento de la población, la evolución de la producción y la renta totales como consecuencia de la evolución de la cantidad total de capital y trabajo, y la evolución del capital como consecuencia del proceso de acumulación del mismo.

Dos buenos indicativos de la prosperidad de un país son la producción por trabajador y el PIB por trabajador. Según el modelo, los aumentos de la producción por trabajador provienen de un incremento de capital por trabajador. Esto provoca que "el crecimiento económico esté totalmente

relacionado con la acumulación de capital". De ahí la importancia de la función empresarial, pues los empresarios hacen inversiones que aumentan el capital de una economía y, por tanto, fomentan el crecimiento económico.

En el modelo, capital y producción por trabajador convergen a largo plazo hacia los niveles del estado estacionario de la economía, donde el tipo de interés real, el consumo por trabajador y el salario también se mantienen constantes. Autores como Barro y Sala i Martín [2] definen el estado estacionario como "la situación en que varias cantidades crecen a tasas constantes". Dicho estado "está determinado por todas las influencias exógenas del modelo, es decir, la propensión al ahorro, las tasas de crecimiento demográfico, y la función producción. Un conjunto diferente de estos datos generará un estado estable distinto" [3].

Por otro lado, para Solow el Estado no puede influir positivamente a largo plazo sobre el PIB o el PIB per cápita a través del aumento del consumo público, pero sí en el corto plazo. Si el Estado destinase parte de su recaudación fiscal a aumentar la inversión (por ejemplo en infraestructuras) provocaría a largo plazo un efecto positivo sobre el PIB per cápita. En cambio, si el Estado destina parte de los impuestos recaudados a escuelas y hospitales, lo normal es que se reduzca el consumo privado en educación y sanidad en cantidades similares, por lo que ni el ahorro, ni la inversión, ni la producción se alteraría. Por tanto, para causar un aumento en la renta a largo plazo se deben crear políticas estructurales que incentiven el ahorro e inversión y mejorar la tecnología.

III. El Modelo General de Solow.

A. Progreso tecnológico..

En el Modelo General de Solow se incorpora la variable progreso tecnológico, pues ésta no se contemplaba en el Modelo Básico. A lo largo de los años, diversos autores definieron el progreso tecnológico de diversas formas.

Para Pavón e Hidalgo [4] la innovación tecnológica es "el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos".

Posteriormente, Bowles y Edwards [5] definieron la tecnología como aquello "que permite transformar lo que ofrece la naturaleza en algo útil para la sociedad". Estos autores centran la definición en la transformación de la naturaleza, pero aportan el concepto de transformar medios en productos, el cual está estrechamente vinculado con la productividad y el progreso económico y social.

A diferencia del Modelo Básico, en el Modelo General se puede obtener una mayor producción utilizando la misma cantidad de factores gracias a la introducción del progreso tecnológico. Por lo tanto, hay dos formas de aumentar la producción por trabajador, bien aumentando el capital por trabajador o bien mejorando la tecnología. Ésta es razón suficiente para que aquellos gobiernos que miren por el bienestar social, fomenten el I+D+i que permita un crecimiento económico y social.

A largo plazo, el Modelo General de Solow converge hacia un estado estacionario con un crecimiento económico equilibrado donde producción, consumo, inversión y stock de capital crecen a una tasa igual a la suma de las tasas exógenas de crecimiento de la población y de la productividad, provocando un aumento en la eficiencia del trabajo. La principal característica de este estado es que la producción por habitante, el consumo y el capital por habitante, y el salario real crecen a una tasa igual a la de la productividad, aumentando la eficiencia del trabajo y manteniendo el tipo de interés real.

Considerando el estado estacionario, las medidas económicas estructurales que provocan un aumento de la tasa de ahorro o una reducción de la tasa de crecimiento de la población desencadenan en una senda de crecimiento superior con un nivel de renta y de consumo que en el estado inicial. Es decir, si la tasa de ahorro es igual a la participación de la renta del capital en el PIB, el consumo per cápita a largo plazo se maximiza.

En un estado estacionario como el planteado por Solow, podemos afirmar que el PIB real por trabajador tiende a ser más elevado cuanto mayor sea la tasa de inversión y menor la tasa de crecimiento de la población.

La producción por trabajador puede crecer bien por el aumento del stock de capital por trabajador, o bien por el aumento de la productividad total de los factores. Sin embargo, el progreso tecnológico es la fuente principal del crecimiento pues, en el largo plazo, será necesario un crecimiento continuo de la productividad total de los factores para que el capital por trabajador crezca.

B. Educación.

Solow, en el estado estacionario, no considera adecuadamente la influencia de las tasas de ahorro y del crecimiento de la población sobre el PIB per cápita y, por otra parte, sobreestima el ritmo de convergencia de las economías hacia dicho estado. Estos fallos empíricos pueden resolverse con una modificación propuesta por Mankiw [6], introduciendo en el modelo la suma de toda la educación y formación que han adquirido los trabajadores (Capital humano), lo que permitiría aumentar la productividad. Y dado que el capital humano es susceptible de acumulación, su introducción en el modelo disminuirá el ritmo de convergencia. Pero con la introducción de esta variable no sólo se consigue el efecto de minorar el ritmo de convergencia, ya que un aumento del PIB por habitante motivado por un incremento de la tasa de inversión en capital físico si todo lo demás permanece constante, será mayor en un modelo que incluya el capital humano que en uno que sólo intervenga el capital físico, lo cual contribuye a resolver también el primero de los fallos mencionados anteriormente.

El modelo de Solow con capital humano se diferencia del original en que incluye dicha variable en la función de producción y la acumulación de capital humano por parte de los trabajadores. En dicho modelo, "el crecimiento del PIB por trabajador procede de tres fuentes diferentes: un incremento del capital físico por trabajador, un incremento del capital humano por trabajador y una mejora de la tecnología".

Para el análisis de esta versión del modelo de Solow es imprescindible emplear variables ajustadas para tener en cuenta la tecnología, de modo que están el capital físico por trabajador

efectivo, el capital humano por trabajador efectivo y la producción por trabajador efectiva.

El estado estacionario se define mediante dos valores positivos, el de capital físico por trabajador efectivo y el de capital humano por trabajador efectivo. Una vez alcanzados, la economía permanecerá en ellos indefinidamente.

En determinados aspectos se trata al capital humano de igual forma que al capital físico. Se emplea la hipótesis de que hay una cantidad de capital humano en cada periodo que entra en una función de la producción agregada con rendimientos constantes de escala, al igual que entra el capital físico y el capital humano se acumula en una determinada proporción del PIB de cada año. Además, como se estima que la parte más importante de la inversión en capital humano es el PIB y la renta que se pierden mientras los individuos adquieren educación, la proporción de personas en edad activa que está estudiando sería un buen indicador para medir la proporción constante de renta que se invierte en capital humano, lo que permitiría obtener estimaciones para distintos países.

La ecuación de convergencia en el modelo de Solow con capital humano informa sobre la forma en la cual la tasa anual media de crecimiento del PIB por trabajador de un país y en un período determinado depende de sus parámetros estructurales y de su nivel inicial del PIB por trabajador. La tasa de convergencia variará en función de los parámetros, pero será inferior en el modelo de Solow con capital humano que en el general, pues la acumulación de capital requiere de un tiempo prudencial y esto retrasa la convergencia.

IV. ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO ENDÓGENO.

A. El crecimiento semiendógeno.

El crecimiento semiendógeno indica que sólo se obtendrá crecimiento endógeno del PIB por trabajador si existe un crecimiento exógeno de la población. En el estado estacionario hay que tratar de fomentar el crecimiento de la población para tratar de conseguir el crecimiento a largo plazo del PIB y del consumo per cápita. Debemos calcular la tasa de crecimiento endógena de la tecnología que depende de los parámetros del modelo para hallar la tasa de crecimiento de la producción en el estado estacionario. En un estado estacionario, tanto las tasas de crecimiento del capital por trabajador como las del PIB por trabajador tienen que ser iguales a la tasa de crecimiento de la tecnología. Además, se sabe que para que la tasa de crecimiento del PIB per cápita sea positiva, la tasa de crecimiento de la población también debe serlo, y para aprovechar los rendimientos crecientes en la función de producción agregada, la población activa debería aumentar.

Tanto el nivel de la senda de crecimiento de la producción y del consumo por trabajador, como de la tasa de crecimiento a lo largo de la misma dependen de los parámetros de comportamiento del modelo. En los niveles de estas sendas tienen influencia positiva las tasas de ahorro e inversión, y negativa la tasa de crecimiento de la población. Esto en la práctica supone adoptar medidas destinadas a aumentar la tasa de inversión y la reducción del crecimiento de la población.

Por lo tanto, podemos afirmar que ante una externalidad productiva positiva que no sea excesivamente fuerte se produce un modelo de crecimiento semiendógeno caracterizado por la convergencia hacia un estado estacionario a largo plazo. Es decir, un crecimiento tanto más rápido cuanto más por debajo del estado estacionario se encuentre la economía.

B. El crecimiento endógeno.

Lo que permite denominar como endógeno el modelo de crecimiento económico es que el capital por trabajador y la producción por trabajador crecen a la misma tasa positiva y constante, sin que por ello haya que suponer la existencia de un progreso tecnológico exógeno, ni que la población activa tenga que crecer.

Por otro lado, una inversión agregada más eficaz provocaría una reducción de la tasas de depreciación, lo que en el modelo de crecimiento endógeno equivaldría a una tasa de crecimiento del PIB por trabajador permanentemente más elevada. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en el modelo de Solow, los cambios de los parámetros que producen un efecto a largo plazo en el PIB por trabajador tienden a provocar un efecto a largo plazo en la tasa de variación del PIB por trabajador en el modelo de crecimiento endógeno.

En este modelo, un aumento de la población activa provoca un aumento del crecimiento económico y una población activa creciente provoca un gran crecimiento económico, lo que contradice en gran medida la evidencia empírica disponible. Se puede afirmar, por lo tanto, que ante una externalidad productiva de carácter fuerte se encuentra un modelo de crecimiento endógeno que no tiene estado estacionario, lo que provoca que no tenga la propiedad de convergencia o ésta sea muy débil. Esto provoca que el PIB per cápita crezca sin que lo haga la población. Solow [1] estudia el modelo de crecimiento neoclásico, donde las condiciones de producción se representaban a través de una función de producción agregada en la cual aparecían reflejados los factores de producción: trabajo y capital, además de un índice que refleja la productividad de los mismos o el estado tecnológico.

Si se divide la función de producción agregada entre el trabajo, se obtendrá la función de productividad del trabajo o producción intensiva, la cual dependerá del estado tecnológico y de la acumulación de capital por cada trabajador. Dicha función presentará rendimientos decrecientes con respecto a la acumulación de capital por trabajador. Por tanto, la reducción del producto marginal del capital por trabajador en relación al stock acumulado tiene tres consecuencias: En primer lugar, ante la ausencia de cambio técnico exógeno, el ritmo de crecimiento se reducirá; en segundo lugar, provocará una tendencia hacia la equiparación de la renta per cápita de las regiones y países en una zona económica integrada, y por último, en una economía abierta la convergencia será más rápida, hecho motivado por la libre circulación de los factores.

Los nuevos modelos de crecimiento endógeno incorporan las externalidades y el cambio técnico, transformando los modelos clásicos en modelos más dinámicos.

El Teorema de Euler señala que el valor del producto debe distribuirse entre los factores en función de su productividad marginal. Por lo tanto, la distribución de la renta entre salarios y beneficios se hará en función del peso relativo de las elasticidades de escala de cada uno de los factores. Sin embargo, esta idea fue muy discutida por autores como Robinson [7], para el cual la distribución de la renta está en función del poder político.

Lucas [8], en su modelo de crecimiento endógeno, afirma que el principal motor del crecimiento económico son las ciudades destacando el gran papel del capital humano. Jovanovic y Rob [9] consideran la educación como generadora de aumentos irreversibles de productividad y de nuevos conocimientos. Es por ello que en las ciudades la acumulación de capital humano y el carácter especializado de los agentes facilita el desarrollo de mecanismos de crecimiento que permiten la creación de mejoras técnicas.

Según Sala i Martín[10] existen diversos procedimientos para conseguir la introducción de la tecnología en el modelo neoclásico: en primer lugar, la incorporación de la calidad del trabajo en la función de producción, consiguiendo de esta manera tratar el trabajo como capital humano. En segundo lugar, las inversiones estatales en infraestructuras y mejoras de instituciones aportan nuevos factores de producción que se añaden al capital privado. Y por último las inversiones en I+D efectuadas por las empresas permiten aumentar la tecnología disponible y mejorar su competitividad y rendimiento.

Para Becattini [11], la eficiencia del sistema productivo de una economía aumenta con la productividad del trabajo mediante la acumulación de capital y el progreso tecnológico. No obstante, se debe considerar la existencia de hechos que condicionan los procesos de crecimiento económico: la existencia de numerosas empresas que producen e intercambian bienes en el mercado; los descubrimientos tecnológicos que se pueden utilizar sin restricciones debido a que respetan el principio de no rivalidad ni exclusión, (bienes públicos); la posibilidad de imitar y copiar las actividades empresariales entre los competidores; el avance tecnológico tiene carácter endógeno; y los descubrimientos científicos y tecnológicos que confieren a las empresas o individuos que los han llevado a cabo un cierto grado de monopolio en el mercado.

No se debe olvidar que la introducción de la tecnología en la función de producción provoca la incorporación de rendimientos crecientes de escala, poniendo esto en duda el equilibrio del modelo. Tendría solución bajo dos posibles alternativas: que existan externalidades en la producción o el abandono del supuesto de competencia perfecta. Si se asume la existencia de externalidades en la producción, se estarán reconociendo implícitamente rendimientos crecientes de escala en la función de producción agregada, propuesta por Marshall [12]. Así, cada empresa actuará con una función de producción neoclásica e intentará optimizar su comportamiento en el mercado. Sus decisiones tendrán efectos sobre el entorno, del que saldrán beneficiadas el resto de empresas que compiten en él, sin necesidad de alterar el comportamiento de cada una de ellas, es decir, las inversiones individuales promueven el crecimiento endógeno.

Según Romer [13] podemos diferenciar dos tipos de modelos de crecimiento endógeno, el modelo de Spillover y los modelos shumpeterianos.

1.- Modelo de Spillover: Considera que toda inversión nueva provocaría un efecto difusor externo a la empresa que lo lleva a cabo, mejorando la productividad de las empresas del mercado con tal intensidad que permitiría mantener el crecimiento endógeno. El efecto derrame se obtendría al invertir en capital físico, humano y en I+D.

Inversión en capital físico: Provoca un crecimiento generado por el aprendizaje y la experiencia [14]. La inversión en capital físico provoca que los trabajadores tengan que aprender y aumentar el conocimiento, el cual se difundiría por el sistema productivo generando economías de escala y consiguiendo aumentos de la productividad.

Inversión en capital humano: Provoca un crecimiento generado por la calidad de los recursos humanos. Lucas [8] considera que el aumento de capital humano a través de la educación y formación transforma el entorno económico mejorando la productividad de cada empresa y la de su entorno debido a la existencia de mano de obra más cualificada y eficiente.

Inversiones en I+D: Promueve, por un lado, la creación de nuevos productos, y por otro, la mejora de los sistemas de producción, con lo que la generación de externalidades permitirá a otras empresas obtener rendimientos provocados por la investigación y desarrollo, facilitando así el crecimiento endógeno de la economía.

2.- Modelos schumpeterianos. Schumpeter destacó la importancia del emprendedor innovador como factor de crecimiento económico. En su modelo el papel de emprendedor y la innovación son variables endógenas, ya que el crecimiento económico depende del emprendedor y su capacidad de innovar.

C. El desarrollo endógeno.

La teoría del desarrollo endógeno considera al crecimiento económico como un proceso de incertidumbre. Los procesos de desarrollo son motivados por las decisiones de inversión y de localización de las empresas y por acciones aisladas de los agentes económicos, y por ello, alrededor de las empresas o industrias que incorporan nuevas tecnologías en los procesos productivos se concentran actividades modernas que producirán un proceso de diferenciación acumulativo entre las nuevas y viejas áreas de producción tal y como sostiene Lausén [15]. Freeman [16] señala que se producirán cambios estructurales y desequilibrios debido a las diferencias existentes en los ritmos de cambio tecnológico de las distintas industrias.

Para Sala i Martín [10] existen importantes diferencias en los modelos de crecimiento endógeno con respecto al modelo neoclásico. Entre ellas destaca que la economía puede crecer a tasas constantes independientemente del nivel de renta y capital, por lo que no existiría la posibilidad de entrar en un estado estacionario.

Estas ideas facilitarán la convergencia entre las teorías del crecimiento y el desarrollo endógeno, ya que establecen que los sistemas productivos reúnen una serie de factores que permiten diferentes vías de crecimiento. Además, consideran que lo más importante al efectuar un análisis de la dinámica de las economías es concretar los factores y mecanismos que motivan los procesos de crecimiento y cambio estructural y afirman que la mejora de la productividad, la cual provoca la incorporación de innovaciones al proceso productivo, es la principal causa del crecimiento.

Las empresas innovadoras viven en continua transformación, tanto de sus sistemas productivos como de su organización interna y relación con las demás empresas. Es la maximización del beneficio lo que condiciona las modificaciones estratégicas, tanto productiva como espacial. Los teóricos del desarrollo endógeno consideran al territorio como un factor relevante en la toma de decisiones de inversión y localización de las empresas, aspecto crucial, pues los viveros de empresas o centros de iniciativas empresariales se ubican en

territorios concretos, donde se invierte contribuyendo al desarrollo endógeno.

Los modelos de especialización flexible, redes de empresas de alta tecnología y los sistemas locales de empresas serían las formas más deseables de acumulación en la actualidad, pues el desarrollo endógeno defiende la flexibilidad en la organización frente a la rigidez.

La teoría del desarrollo endógeno parte de la idea de que todos los territorios disponen de un conjunto de recursos que constituyen su potencial de desarrollo endógeno y que las transformaciones de formas de desarrollo son las que provocan nuevas potencialidades, las cuales aumentan la productividad y la competitividad de las empresas locales.

V. La Teoría de Marshall.

Desde los años cincuenta los modelos de crecimiento se desarrollan sobre la base de dos paradigmas: el neoclásico y el post-keynesiano. Los primeros son desarrollados a partir del modelo de equilibrio general de Walras y se diferencian de los segundos en que cuentan con una base microeconómica basada en el comportamiento optimizador de los agentes. Ambos permiten la verificación empírica.

Las principales corrientes económicas consideraron que el sistema walrasiano de equilibrio general era un estudio teórico más completo que el sistema creado por Marshall. Una de las causas que explican por qué tuvo más aceptación el modelo de Marshall es que se ocupa del crecimiento bajo una óptica dinámica mientras que, los sistemas walrasianos están pensados en términos puramente estáticos.

Para numerosos autores, Marshall era conocedor de las posibilidades existentes por la interdependencia de unos factores con otros y del funcionamiento de los sistemas de ecuaciones simultáneas, aunque los instrumentos analíticos creados en términos estáticos no permitieran un correcto análisis de la minoración sistemática de los costosos medios de producción. El carácter insatisfactorio de estos resultados relativos a la existencia de rendimientos crecientes, es debido en parte a las imperfecciones de los métodos analíticos y posiblemente se reducirá con el progreso gradual de la maquinaria científica.

Para Marshall la producción es un proceso de carácter social en el que la interacción entre distintos agentes provoca el surgimiento de nuevos conocimientos que pertenecen a la comunidad y no solamente a una empresa en particular, se habla de un ambiente de confianza y complementariedad que surge del conocimiento y de la idea de compartir información.

Cabe resaltar que la visión clásica del crecimiento está basada en la minoración de los costes medios a medida que aumenta la producción. El ritmo de crecimiento del valor del producto tendría que ser superior al del uso de los factores, con ello el cambio técnico se explicaría de forma endógena. La aproximación clásica al problema del crecimiento entró en conflicto con la teoría marginalista surgida a finales del siglo XIX, donde el interés no fue el crecimiento, sino la asignación eficiente de recursos en la economía, es decir, un problema de naturaleza estática.

Cournot [17] demostró la incompatibilidad de las curvas de costes medios decrecientes con los principios del equilibrio competitivo. Afirmó que si la reducción de costes tiene como explicación la presencia de economías internas de escala, el número de productores tenderá a disminuir y, en el largo plazo, el mercado tenderá a estar gobernado por una sola empresa o por unos pocos establecimientos de gran tamaño.

A pesar del estudio de Cournot, Marshall introdujo su pensamiento. La curva de oferta agregada se obtendrá al sumar horizontalmente el tramo creciente de las curvas individuales, cuando éstas son independientes entre sí. Esto último es inadmisible según Marshall, debido a que está convencido de que la producción es una actividad organizada a partir de relaciones sociales dominadas por la complementariedad. Por ello, si se observa una empresa aisladamente se pierde de vista el complejo mundo de relaciones económicas y extraeconómicas que intervienen en un proceso de producción.

"Hemos de alejarnos mucho de la realidad para encontrar un caso en el cual el coste de producir una sola cosa dependa del coste total de la empresa donde se produce, el coste de producir una sola cosa raramente puede aislarse ya que su producción casi siempre parte de un proceso que se relaciona con otras muchas cosas de la misma clase" [18].

A. El capital humano

Según Marshall [12], "Los economistas antiguos prestaron poca atención al hecho de que las facultades humanas son tan importantes como medios de producción como cualquier clase de capital". El capital humano como factor de producción está incorporado, no sólo en la maquinaria sino sobre todo en los trabajadores especializados.

Otro aspecto a tener en cuenta es el carácter evolutivo con el que dota al sistema de competencia. Relacionado con ello es conocida la admiración de Marshall hacia las teorías evolucionistas. "Al fin, la investigación biológica dio un gran salto adelante, sus descubrimientos fascinaron la atención del mundo como la de los físicos lo había hecho en años anteriores; y habían marcado un cambio en el tono de la ciencia histórica y de la ética. La economía política ha participado en el movimiento general; y está consiguiendo prestar una atención cada vez mayor a la flexibilidad de la naturaleza humana" [12]. Para Shove [19] ésta fue sin duda la razón principal que motivó a Marshall a renunciar a las matemáticas, al tratar con una dinámica más cercana a la biología que a la mecánica: "La concepción de Marshall del cambio económico como un crecimiento orgánico casi explica por qué no desarrolló nunca esta teoría de la dinámica económica".

VI. Conclusiones.

El Modelo Básico de Solow, el cual trata de explicar el crecimiento económico resalta que en una economía cerrada la producción está determinada por el capital y el trabajo existentes, ambos factores encuadrados en la función empresarial. Solow considera que el Estado no puede a largo plazo influir positivamente sobre el PIB a través del consumo público, pero sí a corto plazo. Según Solow, si un gobierno quiere aumentar la renta a largo plazo de los ciudadanos deber llevar a cabo políticas estructurales que mejoren la capacidad productiva del país, la tecnología y fomentar la propensión al

ahorro y la inversión, para que las empresas crezcan, contraten, paguen impuestos, se fomente el consumo y haya una crecimiento económico.

En economías abiertas al haber movilidad de capitales, un país con propensión al ahorro se beneficiará al poder obtener rendimientos mayores que mejoren su riqueza nacional y lo conviertan en acreedores internacionales.

Al pasar del Modelo Básico al Modelo General de Solow, se incorpora la variable tecnología dentro de la ecuación del crecimiento. Así, Schumpeter resaltó la importancia de la figura del emprendedor innovador como factor de crecimiento económico. Por tanto, el crecimiento de la producción por trabajador dependerá de la innovación y la tecnología.

Mankiw introduce otra variable importante en la función de producción: la educación y la formación. En el Modelo de Solow, al incorporar el capital humano, el crecimiento del PIB por trabajador procede de tres fuentes: El aumento del capital físico por trabajador, un aumento del capital humano y una mejora de la tecnología.

Lucas, resalta la importancia de las ciudades, donde se concentra principalmente la población y el conocimiento.

Becattini et al. resalta que el aumento de productividad aumenta con la acumulación del capital y el progreso tecnológico, y que éstas se desarrollan más en un entorno de existencia de numerosas empresas que producen e intercambian sus productos.

Marshall resalta que cada empresa, al intentar optimizar su comportamiento en el mercado, invertirá en el proceso productivo y esto promueve el crecimiento económico. A esto se le añade el efecto Spillover de Romer, que considera que toda inversión nueva provocará un efecto difusor externo a la empresa que inducirá la productividad general de la economía. Al invertir en capital, provoca una necesidad de aprendizaje, mejorando la formación de los profesionales y fomentando la innovación.

En los modelos de desarrollo endógeno, el territorio donde están instaladas las empresas innovadoras es un factor relevante para el crecimiento de una economía.

Como conclusión final podemos acreditar la gran importancia que tiene la función empresarial en los modelos de crecimiento económico, analizado a través de importantes economistas que han elaborado y estudiado dichos modelos.

REFERENCIAS

[1] Solow, R. «A Contribution to the Theory of Economic Growth». *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 70, nº 1, 1956, pp. 65-94.

[2] Barro y Sala-i-Martin. *Economic Growth*. McGraw Hill. London, 1995.

[3] Pérez, J. A. *Crecimiento y desequilibrios regionales. Un modelo espacial para México.* Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, 2004.

[4] Pavón, J. e Hidalgo, A. 1997. *Gestión e Innovación: un enfoque estratégico*. Editorial Pirámide. Madrid.

[5] Bowles, S. y Edwards, R. *Understanding Capitalism*. Harper Collins, 2005.

[6] Mankiw, N.; Romer, D. y Weil, D. «A Contribution to the Empirics of Economic Growth». *Quarterly Journal of Economics*, 107, 1992, pp. 407-437.

[7] Robinson, J. *The Accumulation of Capital*. Macmillan&Co. London, 1960.

[8] Lucas, R. «On the Mechanics of Economic Development». *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, nº1, 1988, pp. 129-144.

[9] Jovanovic, B. y Rob, R. «The growth and diffusion of knowledge». *Review of Economic Studies*, nº 56, 1989, vol. 4.

[10] Sala-i-Martin, X.: *Apuntes de crecimiento económico*. Antoni Bosch editor. Barcelona, 1994.

[11] Becattini, G.; Costa, M. y Trullén, J. *Desarrollo local: teoría y estrategias*. Cívitas Ediciones. Madrid, 2002.

[12] Marshall, A. 1890. *Principles of Economics*. 8ª edition. 1966. Macmillan.

[13] Romer, M. «The Origins of Endogenous Growth». *The journal of Economic Perspectives*, vol. 8, 1994 pp. 3-22.

[14] Romer, M. «Increasing returns and long run growth». *Journal of Political economy*, vol. 94, 1986, pp. 1002-1037.

[15] Lausén, J. «On Growth Poles». *Urban Studies*, pp. 137-161, 1969.

[16] Freeman, C. «The role of Technical Change in National Economic Development». *Science Policy Research Unit*. University of Sussex, 1984.

[17] Cournot, A. *Investigaciones acerca de los principios de la teoría de la riqueza*. Alianza Editorial. Madrid, 1838.

[18] Marshall, A. 1919. *Industry and Trade*. August M. Kelly Publishers. Nueva York, 1970.

[19] Shove, G. «El lugar de los Principios de Marshall en el desarrollo de la Teoría Económica», en Spengler, J. y Allen, W. (comp.) (1971): *El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall*. Editorial Tecnos. Madrid, 1971.

El concepto de emprendedor y la empresa familiar

Francisco Jesús Ferreiro Seoane
Economía Aplicada.
Universidad de Santiago de Compostela.
España
franciscojesus.ferreiro@usc.es

David Rios Carro
UDC y Quorum Económico
España
d.rios@udc.es

Resumen— **A lo largo de la presente ponencia abordaremos el concepto de emprendedor desde sus orígenes y se mostrarán las principales aportaciones de los autores que han conceptualizado este término a lo largo de los años. Desde Cantillon que es el primer autor que lo utiliza, pasando por Mill, Say, Walras, Casson, Schumpeter o Audretsch. A continuación, se analizará la importancia de la figura de la empresa familiar y se finalizará con una definición propia del concepto de emprendedor, teniendo en cuenta las aportaciones anteriores y aportando una serie de motivos por los que se ha obtenido ese concepto de emprendedor.**

Palabras clave-Emprendedor, empresario, empresa familiar.

Abstract—**Throughout this paper we will address the concept of entrepreneur from its origins and the main contributions of the authors who have conceptualized this term throughout the years will be shown. From Cantillon, who is the first author to use it, to Mill, Say, Walras, Casson, Schumpeter or Audretsch. Then, we will analyze the importance of the figure of the family business and end with our own definition of the concept of entrepreneur, taking into account the previous contributions and providing a number of reasons why this concept of entrepreneur has been obtained.**

***Keywords*- Entrepreneur, businessman, family business.**

I. INTRODUCCIÓN

En general, el término emprendedor hace referencia a aquella persona que es capaz de descubrir e identificar una oportunidad de negocio en concreto y que se dispone a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y llevarla a cabo con el fin de obtener un beneficio. Sin embargo, ésta no es la única definición válida de emprendedor, pues, para llegar a ella han sido numerosas las aportaciones y los autores que a lo largo de los años han ido dando forma y conceptualizando el término de emprendedor. Pese a que es un término que está de moda y que parece reciente debido a que en los últimos años se han ido afianzando políticas de apoyo y fomento del emprendimiento y del emprendedor para crear empleo por parte de las distintas administraciones, este término surge por primera vez en el siglo XVII; momento en el cual Savary [1] comienza a hablar en sus trabajos de la necesidad que tienen los empresarios de buscar a nuevos clientes, generándose así un riesgo que deben afrontar en su labor empresarial. Sin embargo, se puede considerar a Cantillon [2] el primero de los autores que utiliza el término *entrepreneur* cuando señala manifiestamente el papel que tiene el empresario en la economía. Con este término, Cantillon no quiere hacer mención a propietarios, sino a "personas que persiguen la puesta en funcionamiento de un negocio para obtener un beneficio", basando éste en las necesidades que existen en el mercado [2].

En 1803, Say [3] consideró que el empresario tenía la función principal de "a través del conocimiento, gestionar recursos de una manera eficiente", haciendo posible de esta forma el aumento de la producción. Más tarde, en 1848, Stuart [4] lo relacionó, muy en la línea de Cantillon, con la "asunción de riesgos económicos".

Y, posteriormente, Walras [5] lo situó dentro del marco de estudio de la teoría general de equilibrio económico y lo definió como una persona que "adquiere en alquiler la tierra, el trabajo y el capital, asociándolos para, comprando materias primas a otros empresarios, vender por su cuenta y riesgo los productos obtenidos".

A continuación hablaremos de las principales aportaciones a partir del siglo XX realizadas por diversos autores, y centrándonos en los comentados anteriormente. Acto seguido, trataremos el tema de la empresa familiar y finalizaremos esta ponencia con unas breves conclusiones.

II. PRINCIPALES APORTACIONES AL CONCEPTO DE EMPRENDEDOR.

A comienzos del siglo XX las aportaciones al término de emprendedor son muy numerosas, comenzando por la aportación de Schumpeter (1934) [6], el cual identifica al emprendedor como una realidad específica de estudio diferente de los empresarios y directivos de empresa. Otro de los autores que más han estudiado la figura del emprendedor ha sido Casson. Éste desarrolló las cualidades que debe poseer el mercado de empresarios, poniendo de manifiesto la dificultad que existe para definir objetivamente tal mercado.

Ya en el siglo XXI, Audretsch [7] manifiesta que existe un antes y un después desde Schumpeter, pues ha construido una versión actualizada del papel del emprendedor innovador schumpeteriano: se trata de "un agente dispuesto a explotar conocimientos que las empresas establecidas consideran alejados de su negocio central".

A. *Shumpeter.*

Schumpeter define el emprendedor como, "una persona que aglutina un conjunto de recursos de forma novedosa, intentando

mejorar la oferta de productos existentes en un mercado e incorporando la innovación[1] como concepto intrínseco en la creación de una nueva empresa". Afirma que el empresario ha de ser el motor del desarrollo económico. Para Schumpeter, el mercado todavía no existe por lo que es el empresario el que origina y destruye los propios mercados, tampoco se ajusta a ellos porque es él quien los crea y no es una parte del mecanismo del mercado o un agente más, sino que se habla del creador del sistema.

Schumpeter considera como empresario a cualquier persona que cree su propia empresa para lanzar una innovación y que realice innovaciones en uno de los cinco ámbitos descritos, bien de manera independiente, (por cuenta propia) o bien como ejecutivo o empleado (por cuenta ajena) de una empresa. Por lo tanto, considera la estrategia y el comportamiento estratégico como parte fundamental de un empresario, siendo cuando la economía esté próxima al equilibrio el momento más oportuno para la introducción de innovaciones en el mercado, de tal manera que exista una relativa certidumbre sobre el futuro económico más cercano. Si en esta etapa de equilibrio económico se consiguen introducir innovaciones que gocen de éxito, otros empresarios con menos talento se animarán, e inspirados por los más audaces, actuarán y serán financiados por capitalistas animados también por el éxito de los primeros emprendedores.

Schumpeter estima que aunque los empresarios son agentes económicos que cumplen el principio de racionalidad, donde su principal objetivo no reside simplemente en conseguir mayores niveles de beneficio sino que existen otras causas que impulsan su actividad, como pueden ser el deseo de consumar un sueño, la creación de un reino privado e incluso una dinastía, la voluntad de conquista y de demostrar la valía por encima del resto o simplemente el placer de crear o el anhelo de libertad y no estar sometido a una jerarquía.

El autor Nordhaus [8], estudió el "efecto que generan las innovaciones de tipo schumpeteriano sobre una economía de mercado, el valor social de estas y su distribución", es decir, sobre quién repercuten dichos efectos o quiénes son los que se apropian de los mismos, empresarios, consumidores u otros agentes. Tras el estudio, éste afirma que el efecto repercute principalmente en los consumidores gracias a precios más bajos en los bienes y servicios ofertados por las empresas. Por tanto, los innovadores se apropian de un porcentaje menor del que cabría esperar.

B. Casson.

Para Casson, la cualidad de la decisión es el principal inconveniente. Ésta provoca que dicha decisión sea innovadora y permita desarrollar un proyecto empresarial. Por otra parte, "el emprendedor no está detrás de cada actuación desarrollada por la organización y solo cuando tras una decisión se produce un cambio fundamental, se podrá hablar de decisiones acertadas o juiciosas", Casson [9]. Los emprendedores están incentivados para hacerlo cuando la recompensa esperada supera el coste de oportunidad de la actividad y/o el salario de mercado en otras actividades, de tal manera que en el corto plazo, su remuneración es una renta de monopolio a consecuencia del uso de la información debido a la adopción de su decisión empresarial.

Según Casson, gran "parte del comportamiento del emprendedor debe ser considerado como el conjunto de actividades desarrolladas por el empresario para superar las barreras de entrada existentes en la actividad empresarial y, en definitiva, en el estudio de las estrategias puestas en marcha por los emprendedores para superarlas".

El espíritu emprendedor, la capacidad de asumir riesgos, de crear una empresa, es una condición general que puede clasificarse incluso como macroeconómica, estructural, la cual está relacionada con el funcionamiento general de equilibrio de una economía y con el progreso y la evolución social en su conjunto Casson [9].

Para este autor existen una serie de condiciones básicas que son necesarias, aunque no siempre imprescindibles, para asegurarse un mínimo en la capacidad de emprender de un individuo particular y tener éxito su iniciativa:

- Las potenciales oportunidades deben tener una expectativa positiva de obtener beneficios.
- Un aprovechamiento eficiente de la familia como fuente de información.
- La acumulación de información sobre la actividad de la empresa.
- Aprendizaje continuo.

Como en muchos otros ámbitos y objetos de estudio de las ciencias sociales, "la teoría del emprendedor es un caso particular de la teoría general del progreso económico y social, en donde confluirán aspectos económicos y sociológicos". Este doble carácter abre una vez más la vieja cuestión sobre cuál de las dos vías tendría que prevalecer, si la económica ortodoxa que pretende emular a las ciencias exactas; o la social, con sus postulados evolucionistas que podrían llevar hacia una biología económica. La mejor forma de obtener mayores y mejores resultados es la de mantener ambas corrientes de investigación abiertas, eso sí, por separado, tal como afirma Casson [9].

C. Audretsch.

Ya a mediadios de los años noventa, Audretsch liga el concepto de emprendedor al de vivero de empresa. Éste considera al emprendedor como el agente del cambio que mediante la toma de una posición de riesgo acelera la generación y aplicación de las ideas innovadoras en la economía, debiendo estar la actividad de la empresa ligada a un contexto local y dentro del cual se puede vincular con los viveros de empresas, al ser un instrumento de política económica que fomenta la actividad emprendedora en un territorio o zona determinada.

Audretsch [10] ya había resaltado la importancia que tenía el conocimiento al centrarse más en el trabajador individual (o grupo de trabajadores) del conocimiento. La cuestión relevante

[1] Innovaciones que el empresario sitúa en el mercado y que pueden ser de cinco tipos: de producto, de método de producción, de apertura de un nuevo mercado, utilización de una nueva fuente de materias primas y, por último, la creación de un tipo de organización industrial.

es cómo los agentes económicos de una dotación dada de nuevo conocimiento pueden apropiarse del mejor modo de los rendimientos de ese conocimiento. Cuando se decide crear una empresa para comercializar ideas que de otro modo permanecerían latentes en la empresa ya existente, la actividad emprendedora se constituye como un canal de transmisión de conocimiento y de generación de externalidades del mismo Audretsch [11].

Muchos estudios e incluso por la opinión pública han vinculado la prosperidad económica con la capacidad emprendedora de los individuos. Audretsch y Keilbach [12] han formalizado la iniciativa emprendedora como motor de crecimiento. Estos autores han sido quienes plantearon un modelo de crecimiento económico donde la capacidad emprendedora aparece como un factor productivo dentro de una función de producción clásica [13]. De esta forma, el emprendimiento nace como una fuerza impulsora de dicho desarrollo sirviendo como un importante canal de transmisión de las externalidades del conocimiento y facilitando la comercialización.

Otra importante aportación es la propuesta por Audretsch y Thurik [14], los cuales tratan la relación positiva entre el desempleo y la creación de empresas. Ésta se debe a la presencia de un amplio conjunto de desempleados con conocimientos suficientes que les permiten tener las diversas aptitudes necesarias para convertirse en empresarios. Aunque a veces lo que empuja a ser emprendedor es la situación de desempleo, si éstos no tuvieran cualidades y conocimiento para llevar a cabo una idea empresarial, no sería posible llevarla a cabo.

Audretsch [15] resalta que un emprendedor tiene como principal función la de combinar los recursos, con especial atención a los conocimientos para organizar su empresa.

III. OTRAS APORTACIONES AL CONCEPTO DE EMPRENDEDOR.

Pese a la multitud de aportaciones en el siglo XX, podemos destacar dos interesantes contribuciones a mediados del siglo XX. Una de ellas es la de Hayek [16], en la cual se argumenta que "el mejor método para solventar la problemática de la eficiencia en la empresa consiste en canalizar la mayor cantidad de información de la mejor calidad posible a los agentes económicos que la necesiten". Por otro lado, Andrews [17] considera que el crecimiento de las empresas dependerá principalmente de las cualidades individuales del empresario y de la habilidad de los ejecutivos para observar nuevas vías de expansión, nuevos proyectos. Además, también dependerá de la propia habilidad del empresario para adaptar el personal, la estructura, y la dimensión de la organización a los nuevos retos que deberá afrontar en el mercado.

En los años setenta, Shapero [18] conceptualiza al emprendedor "como una persona que toma la iniciativa de organizar unos medios determinados, de modo concreto y para obtener un fin concreto. Esta empresa así formada goza de relativa autonomía y la persona que ha tenido la idea dirige y asume el riesgo. Si todo funciona, el éxito le pertenece por completo y si por el contrario fracasa, será un fracaso personal".

Un año después, Leibenstein [19], con su estudio sobre la eficiencia, parte de la idea de que el entorno en que opera el empresario es ineficiente, donde "la eficiencia X es el grado de ineficiencia en la asignación de recursos que se da en una empresa o también el margen que le separa de su producción óptima o ideal". Para este autor existen costes de tipo psicológico que dificultan que los individuos puedan aprovechar todas las posibilidades existentes, así como que sean capaces de atender y superar todas las restricciones o limitaciones existentes.

Ya en la década de los ochenta, Baumol [20] realiza otra de las aportaciones destacables de la época con la teoría de los mercados impugnables o contestables. Según este autor, el emprendedor debe tener una iniciativa a la hora de llevar su idea adelante, poseer un carácter resolutivo y, por último, estar dispuesto a afrontar dificultades e incertidumbres.

Sweeney [21] considera emprendedor como un elemento esencial en la nueva empresa, pues es el que asume los roles de creador, propietario y director del negocio. En esta definición se observa cómo el emprendedor no sólo es propietario de la empresa, sino que también ha de liderar e involucrarse en el negocio.

Para Ronstadt [22] "los emprendedores son individuos que asumen importantes riesgos en términos de capital, tiempo y/o el compromiso de su carrera profesional proporcionando valor a través de los productos o servicios, que puede ser nuevo o exclusivo, pero el valor debe ser infundido de alguna manera por el empresario al localizar y obtener las habilidades y recursos necesarios". Esta aportación de Ronstadt considera que el emprendedor no sólo arriesga dinero, sino también prestigio. Es el emprendedor, además, quien proporciona valor a la sociedad.

Pinchot [23] conceptualiza al emprendedor como "un soñador que hace, quizá haya un creador o inventor, pero siempre es el soñador que convierte una idea en una realidad aprovechable".

Drucker [24] describe al emprendedor "como un individuo que explota oportunidades creadas por los cambios en su entorno". De la definición de Drucker se desprende que los cambios vienen del entorno y que el emprendedor es un oportunista que sabe adaptarse al cambio.

Otros, como Marchesnay y Julien [25] describen al empresario como aquella "persona capaz de transformar los acontecimientos en oportunidades". Esta definición, que se puede considerar un tanto genérica, convierte al emprendedor en un visionario capaz de hacer lo que otros no son capaces de ver o hacer.

En los años noventa, Vesper [26] define como emprendedor a aquella "persona que convierte recursos, trabajo, materiales y otros activos en combinaciones que hacen que su valor sea superior a su situación previa, a la vez que introduce cambios, innovaciones y establece un nuevo orden". El emprendedor es, por tanto el emprendedor, capaz de generar un valor añadido.

Para Gerber [27] el emprendedor es "el visionario, el soñador, el catalizador del cambio, el innovador, el creador de nuevos métodos para penetrar en los mercados o para equipararse con los grandes líderes empresariales".

Carton, Hofer y Meeks [28], por su parte, consideran al emprendedor como "aquel individuo o equipo de personas que identifica una oportunidad de negocio y posteriormente reúne los recursos necesarios para crear una empresa, siendo el último responsable de las consecuencias y el desarrollo de la organización". Bajo esta definición, el autor considera que una iniciativa empresarial la pueden formar varios individuos.

Varela [29] destaca que "el emprendedor en el proceso de liderazgo creativo invierte dinero, tiempo, conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal pero buscando recompensas monetarias y personales".

Una vez finalizadas las aportaciones del siglo XX, a continuación veremos cómo evolucionó el término de emprendedor en los primero años del siglo XXI. Así, está la definición de Schaper [30], el cual establece que los emprendedores son personas que conciben nuevas oportunidades de negocio y que asumen los riesgos necesarios para convertir esas ideas en realidad.

Tradicionalmente, el concepto de emprendimiento ha estado estrechamente vinculado con la gestión de pequeñas empresas, pero los empresarios también se pueden encontrar dentro de las grandes corporaciones, donde ayudan a crear nuevas divisiones de negocio y productos, y producir alteraciones en el interior de las operaciones.

Mulcahy [31] ciñe al emprendedor a un concepto empresarial ya que lo considera una persona que emprende o controla un negocio o empresa y asume el riesgo de ganancia o pérdida.

Para otros, como García y García [32] el emprendedor surge como "un aprovechador de oportunidades y no como un mero tomador de precios, recibiendo el beneficio como consecuencia de las diferencias de valor entre lo que el mercado estaría dispuesto a pagar por un producto y lo que el emprendedor calcula que le costaría comercializarlo".

Para Silva [33] el emprendedor es "una persona que inicia una empresa, el emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio innovador, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume toda o la mayor acción de riesgo".

Y, por último, ya en 2010, Amatori [34] considera que el emprendedor puede ser "alguien por cuenta propia o incluso con un par de empleados que esté en condiciones de ser muy sensible ante las demandas del mercado, personalizando y adecuando sus acciones en un nicho específico de mercado".

IV. LA EMPRESA FAMILIAR.

La familia es considerada la institución social más importante, pues en ella se forja nuestra personalidad y desarrollo personal. Actualmente, las empresas familiares crean el mayor autoempleo de cualquier región o país. Para Del Prado [35], la mayoría de las entidades y organizaciones surgen como empresas familiares y, a según su actividad se va consolidando en el mercado, se enfrentan a las restricciones financieras derivadas de la obtención de fondos y de mano de obra. Por tanto, el crecimiento de la empresa exigirá nuevas necesidades como son la búsqueda de nuevos mercados, la diversificación de la producción, la externalización de algunas fases productivas, etc. de tal manera que la empresa irá ganando complejidad y necesitando más recursos humanos y financieros.

"La mayoría de las organizaciones empresariales surgen a raíz de empresas familiares", es evidente que también lo hacen como asociación de socios que crean una sociedad [9]. Autores como Embid y Salas [36] afirman que, "en el llamado capitalismo de familias, las personas que alcanzan la cima del poder de las grandes empresas lo hacen debido la institución de la herencia o a las relaciones sociales y no al mérito propio". Por otra parte, cuando en las empresas existe un accionista principal o de control (que con frecuencia coincide con el fundador) la toma de decisiones no implicará tanto riesgo para la viabilidad de la empresa. Aun así, se puede afirmar que el control de las empresas por parte de las familias limita de forma significativa la capacidad de crecimiento de éstas.

Drucker [37] y la gran mayoría de los autores anglosajones, consideran que los trabajadores que pertenecen a la familia tienen que realizar sus obligaciones con la misma intensidad y éxito que los no pertenecientes a la misma. Sin embargo, las empresas familiares exitosas necesitarán de forma irremediable incorporar directivos en los puestos de mayor responsabilidad que no pertenezcan a la familia.

V. CONCLUSIONES.

Una vez revisada la literatura acerca del término de emprendedor y presentadas las aportaciones teóricas más relevantes, podemos proponer una definición clara, completa y comprensiva del concepto de emprendedor. Entendemos por emprendedor " una o varias personas que quieren crear una empresa o la han constituido recientemente buscando satisfacer las necesidades del cliente a través de un servicio o un producto, generando un derecho de cobro y gestionando, para ello, unos recursos (físicos, humanos, económicos, etc.) que se generan una obligación de pago y obteniendo un resultado empresarial".

De la definición anterior se desprenden los siguientes comentarios:

- El emprendedor no tiene por qué actuar sólo, sino que puede hacerlo también en compañía, siendo cada vez más habitual la creación de empresas con varios socios.
- El emprendedor no tiene por qué haber constituido la empresa, ya que un emprendedor cuando entra en un vivero o pide ayuda a otra instituciones (como por ejemplo al IGAPE, Cámaras de Comercio, confederación de empresarios…) para elaborar el plan de empresa. Éste puede necesitar un tiempo razonable para la creación final de la empresa pero ya se considera que es un emprendedor, pues tiene la intención de constituir una empresa. Dejaría de serlo en el momento en que llegue a la conclusión de que no es viable la iniciativa empresarial y abandona la idea de crear la empresa.
- El concepto de emprendedor no se limita explícitamente al de pequeña empresa, pues si un empresario de reconocido prestigio y gran experiencia crea un negocio o una empresa nueva estaría emprendiendo, aunque el concepto de emprendedor

suele asociarse al de pequeña iniciativa empresarial que está comenzando en el mundo de la empresa.

- En la definición de emprendedor, implícitamente se considera que el emprendedor quiere ser propietario o lo es, pues crear una iniciativa empresarial implica tener unas participaciones o unas acciones de la empresa.
- El emprendedor busca satisfacer a un cliente a través de un producto o servicio, el cual tiene la expectativa previa de satisfacer una necesidad. Por ello adquiere el producto o contrata el servicio, lo cual no implica que se quede satisfecho. No obstante, si el mercado no queda lo suficientemente satisfecho, la compra o la contratación del servicio no se repetirá y dicha iniciativa empresarial terminaría cerrando. Por tanto cualquier emprendedor tiene que tener una clara visión comercial, pues no hay empresa sin cliente.
- Existe una transacción económica con contraprestación entre el cliente y la empresa por los servicios prestados o la venta del producto.
- El emprendedor gestiona unos recursos que ha de retribuir con su obligación de pago. Como mínimo hay el recurso humano propio y financiero, pues la economía se mueve con dinero. Podría gestionar otros recursos como físicos (instalaciones) o móviles (elementos de transporte), etc. Por tanto, el empresario necesita unos recursos que tienen un coste para la organización empresarial.
- Se considera que el conocimiento y la información están encuadrados en la gestión de los recursos humanos (incluida la del emprendedor) y cuanto más talento tengan, más conocimientos y más motivados estén será mejor para la organización empresarial, ya que toda empresa necesita de una eficiente gestión del conocimiento a través de sus recursos humanos (contratados o autoempleados).
- Y por último, se obtiene un resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Existen casos de iniciativas empresariales con beneficio cero y continuar dicha iniciativa empresarial debido a que le proporciona un salario al emprendedor por el desempeño realizado en la empresa, así como cotizar a la seguridad social la cual le concede una serie de derechos como jubilación, derecho a la sanidad y prestación por desempleo si la iniciativa fuera mal. También pudiera ser que tenga una expectativa de beneficio a futuro o que su rentabilidad venga por la venta de la empresa más que por su cuenta de resultados.

Pese a que existen múltiples atributos que se podrían incorporar al concepto de emprendedor, se considera que no se deben incorporar por no estar presentes en todos los emprendedores. Entre ellos destacan los siguientes:

- Características personales. No resulta interesante incluir características personales en el concepto de emprendedor como la de ser un visionario, un soñador, un comunicador, o tener "Don de Gentes", pues son aspectos difícilmente cuantificables.
- La innovación. Autores como Ely y Hess (1937) [38] consideraban muy positivo innovar, pero argumentaban que un emprendedor puede tener mucho éxito organizando eficientemente un negocio sin que ello suponga inventar nada.
- Oportunismo. Tampoco se considera adecuado incluir el concepto de oportunista o que detecta una oportunidad. No se tiene interés en distinguir si un emprendedor lo es por oportunidad o por necesidad, pues en la práctica no supone diferencia alguna el que haya sido un motivo u otro.
- Algunos autores hacen hincapié en el riesgo en el que incurren los emprendedores. Sin duda, los emprendedores incurren en algún riesgo, incluso algunos en un riesgo muy alto, pero este es muy dispar entre los emprendedores.

REFERENCIAS

[1] Savary, J. *Le parfait négociant ou Instruction générale pour ce qui regarde le commerce des marchandises de France et des pays étrangers*. J. Guignard. Paris, 1675.

[2] Cantillon, R. 1755. *Essai sur la Neture du Commerce en Générale*. Macmillan. Londres (1931).

[3] Say, J. *Traité de Economie Politique*, Edición de 1972, Calmann-Lévy Éditeur. París, 1803.

[4] Stuart, J. 1848. *Principles of Political Economy: with some of their applications to social philosophy*. Hackett Publishing, United States, 1848.

[5] Walras, L. *Eléments d´économie Politique Pure ou Théorie de la Richese*. Traducción al castellano: Elementos de economía política pura. Ed Alianza. Madrid, 1874.

[6] Schumpeter, J. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Cambridge. Massachussets, 1934.

[7] Audretsch, D. «Entrepreneurship: A survey of the literature», elaborado para la *Comisión Europea, Dirección General de Empresa*, Institute for Development Strategies, Indiana University and Centre for Economic Policy Research (CEPR). London, 2002.

[8] Nordhaus, W. «Schumpeterian profits in the American economy: theory and measurement». *Working Paper nº 10.433*, National Bureau of Economic Research (NBER). Cambridge. Massachusetts, 2004.

[9] Casson, M. *The entrepreneur, an economic theory*. Martin Robertson. Oxford, 1982.

[10] Audretsch, D. *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1995.

[11] Audretsch, D. «Capital emprendedor y crecimiento económico». *Investigaciones Regionales*, Núm. 15, 2009, pp. 27-45. Asociación Española de Ciencia Regional. España, 2009.

[12] Audretsch, D. y Keilbach, M. «Entrepreneurship Capital and Economic performance». *Regional Studies*, vol. 38.8, pp. 949-959, 2004.

[13] Callejón, M. y Ortún, V. «La caja negra de la dinámica empresarial». *Revista de Investigaciones Regionales*, pp. 167-189, 2009.

[14] Audretsch, D. y Thurik, A. «Capitalism and democracy in the 21 St. Centuries: from the managed to the entrepreneurial economy». *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 10, pp. 17-34, 2000.

[15] Audretsch, D. *Globalization and the emergence of the entrepreneurial society*, en Entrepreneurship and Regional Development. *Local processes and global patterns*, Ed. by C. Karlsson, B. Johansson and R. R. Stough: *New Horizons in Regional Science*, EE Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2010.

[16] Hayek, F. «The meaning of competition», en Hayek, F. (1959), *Individualism and Economic Order*. Routledge and Kegan Paul. Londres, pp. 92-106, 1949.

[17] Andrews, P. *Manufacturing Business*. Macmillan. Londres, 1949.

[18] Shapero, A. *The role of the entrepreneurship in economic development at less than national level*. Office of Economic Research, Economic Development Administration, U.S. Dpt. of Commerce, Washington, 1977.

[19] Leibenstein, H. *General X-efficiency Theory and Economic Development*. Oxford University Press. Nueva York, 1978.

[20] Baumol, W. «Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure». *American Economic Review*, nº 72, vol. 1, pp. 1-15, 1982.

[21] Sweeney, G. *Les nouveaux entrepreneurs*. Les édiitons d´organisation. Paris, 1982.

[22] Ronstadt, R. *Entrepreneurship*. Lord Publishing. USA, 1984.

[23] Pinchot, G. *Intrapreneuring*. Harper & Row, Publishers, New York, USA, 1985.

[24] Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Heinemann Publishing, Portsmouth (New Hampshire), 1985.

[25] Marchesnay, M. y Julien, P. «Competitivité de la petite entreprise: facteurs et conditions», *Informe presentado al ministerio de Investigación y Enseñanza Superior de Francia*, ERFI, Montpellier, 1988.

[26] Vesper, K. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1990.

[27] Gerber, M. *El mito del emprendedor. ¿Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen?* Paidós. Barcelona, 1997.

[28] Carton, R.; Hofer, C. y Meeks, M. «The entrepreneur and the entrepreneurship: Operational differences of their role in society». *ICSB Singapore Conference Proceedings*, 1998.

[29] Varela, R. *Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo*. ICESI 5ª ed. Cali. Colombia, 1998.

[30] Schaper, M. «The essence of entrepreneurship». *GMI Theme Issue: Environmental Entrepreneurship. Curtin University of Technology*, Australia, Greenleaf Publishin, 2002.

[31] Mulcahy, K. «Entrepreneurship or Cultural Darwinism? Privatization and American Cultural Patronage». *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, USA, 2003.

[32] García, A. M. y García, M. G. «Diferencias culturales y comportamiento emprendedor: un análisis cross-cultural intrapaís». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, nº 4, pp. 47-68, 2007.

[33] Silva, J. *Emprendedor. Crear su propia empresa*. Alfaomega, México, 2009.

[34] Amatori, F. «Determinants and typologies of entrepreneurship in the history of industrial Italy», en *The determinants of entrepreneurship. Leadership, culture, Institutions.* Editado por García-Ruiz, J. L. y Toninelli, P. A. «Perspectives in economic and social history». Nº 7. *Pickering & Chatto*, Londres, 2010.

[35] Del Prado, J. *Emprendedores y función empresarial en España.* Colección Tablero. Instituto de Estudios Económicos. Madrid, 2008.

[36] Embid, J. y Salas, V. «El gobierno de los grupos de sociedades». Documento de trabajo 64/2005, 19/06/2005. *Laboratorio de la Fundación Alternativas*. Madrid, 2005.

[37] Drucker, P. «How to save the family business». *The Wall Street Journal*, 23 de Agosto, 1995.

[38] Ely, R. y Hess, R. *Outlines of Economics*. MacMillan, 6ª Edition. New York, 1937.

Emprendimiento y creación de empresas en la universidad

Un análisis en alumnos de Grado en Administración y dirección de Empresas de la Universidad de Vigo

Maria Jesús Fernández Arias
jarias@uvigo.es
Departamento de Oranizacion de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo
Vigo, España

Carlos M. Fdez-Jardon
cjardon@uvigo.es
Departamento de Economia Aplicada
Universidad de Vigo
Vigo, España
International Laboratory of intangible-driven Economy

Abstract—**En este artículo se reflexiona sobre los posibles modelos de emprendimiento empresarial a potenciar por parte de la Universidad. Para ello, consideramos fundamental no sólo realizar un primer análisis de las aportaciones teóricas tanto sobre el concepto como sobre sus causas, sino que además estimamos que la actuación de la Universidad debería partir de un diagnóstico inicial sobre la actitud concreta que sus propios estudiantes muestran también hacia la actividad empresarial, para finalmente concretar cómo desde la institución universitaria se puede contribuir al emprendimiento empresarial con éxito por parte de sus alumnos.**

Keywords-Emprendimiento; creación de empresas; Universidad

I. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento no es un concepto nuevo, habiendo sido objeto de estudio en periodos anteriores por diversos y conocidos autores [1,2]. Sin embargo, es innegable su especial relevancia y notoriedad como tema de análisis en los últimos tiempos, caracterizados por constantes y profundos procesos de cambio a nivel tecnológico, económico y social, generados al mismo tiempo por la propia difusión de las nuevas tecnologías y por la globalización.

Estos dos procesos –nuevas tecnologías y globalización- se combinan y entremezclan para finalmente reforzarse mutuamente, en un entorno de crisis generalizada que crea nuevas oportunidades de negocio y crecimiento económico pero que, a la vez, pone en entredicho probados modelos empresariales de éxito. En concreto, en el caso español este difícil contexto económico de ajuste a una nueva realidad competitiva se manifiesta con especial crudeza a través de un alto número de desempleados y de una creciente precariedad laboral.

En este escenario, el emprendimiento surgido a partir de la innovación se perfila no sólo como una vía para adaptarse a las nuevas circunstancias, sino que además es considerado como parte importante de la salida para superar la crisis global en la que nos encontramos inmersos, tanto porque implicaría la generación de un tejido empresarial innovador y competitivo como porque, al mismo tiempo, supone un modo de generar empleo y riqueza para el conjunto de la sociedad.

Este razonamiento sugiere que se debe potenciar el desarrollo de actitudes y aptitudes emprendedoras en la población en general, pero con especial incidencia en los jóvenes -colectivo de los más golpeados por la crisis-, como una parte importante de la solución a los retos planteados por este alto nivel de desempleo, tal como ha sido señalado desde diversas instancias -tanto académicas como políticas-.

Todas estas cuestiones se convierten en especialmente relevantes en el ámbito de la Universidad, dado que se considera que ésta debe asumir un nuevo papel y erigirse como una de las instituciones clave para promover no sólo la actitud sino también las aptitudes emprendedoras de sus estudiantes en particular y de toda la comunidad universitaria en su conjunto.

Ello implica, previamente, reflexionar sobre la propia noción de emprendimiento. Dado que se trata de un concepto complejo que engloba muchas realidades diferentes y ha sido analizado desde muy distintas perspectivas, se hace preciso, en primer lugar, clarificar y centrar el tipo de actividad emprendedora que se desea promover para, a continuación, entender sus causas y, finalmente, estar en condiciones de proponer posibles vías de actuación que la estimulen desde el ámbito universitario.

No obstante, esta reflexión teórica no es suficiente ya que el papel a desempeñar por la Universidad como agente estimulador del emprendimiento dependerá también en gran medida del tipo de alumnos sobre los que pretende actuar, en especial de su predisposición inicial a emprender creando una empresa como alternativa a la búsqueda de empleo por cuenta ajena.

Es por ello, que este trabajo se divide en las siguientes secciones:

a) Una primera sección, partiendo de algunas de las principales aportaciones en este campo, se centra en una reflexión teórica sobre el emprendimiento y sus causas, facilitando una

clasificación de diferentes tipologías basada también en la predisposición mostrada a crear una empresa.

b) En la segunda sección, se parte de las opiniones de los alumnos, por una parte sobre su actitud a innovar y emprender en general y, por otra parte, sobre la creación de una empresa en el momento actual. En base a las opiniones obtenidas, y en función de los objetivos perseguidos por la Universidad, se establecerán diferentes alternativas de actuación adecuadas a cada uno de los perfiles detectados en la tipología diseñada a nivel teórico.

II. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL EMPRENDIMIENTO

A. Emprendimiento, innovación y creación de empresas

Tal y como hemos señalado, a pesar del consenso generalizado sobre su importancia, lo cierto es que no existe un acuerdo común sobre lo que el concepto emprender realmente supone [3].

En gran medida las diferencias observadas se deben a que bajo la denominación única y común de emprendimiento, se está describiendo un amplio conjunto de posibles realidades muy distintas entre sí. Así pues, muchas veces la disparidad conceptual proviene de que las propias situaciones explicadas muestran sustanciales diferencias entre ellas, hasta el punto de que incluso podría no hacer referencia a una realidad de tipo empresarial o ser este un aspecto secundario, tal y como sucede en algunos de los denominados emprendimientos sociales [4].

Descartando de nuestro estudio estos otros tipos de emprendimiento, y situando el concepto de emprendimiento únicamente en el ámbito empresarial, la disparidad en su definición persiste. Para agrupar las diversas teorías al respecto, consideramos importante resaltar dos elementos claves en la definición de emprendimiento empresarial y bajo los cuales consideramos subyacen las principales diferencias detectadas:

a) la necesidad de crear una nueva empresa jurídicamente independiente para considerarlo emprendimiento empresarial [5,6].

b) el grado y tipo de novedad de la idea u oportunidad de negocio a explotar, que, en realidad, destaca la conexión entre el concepto de emprendimiento empresarial y el de innovación, concepto también complejo y que engloba realidades muy diversas [7], [8], [9].

Respecto al primer factor señalado, se trata de establecer de modo preciso cuál es la relación entre actividad emprendedora y actividad empresarial por cuenta propia. En este sentido, no todos los autores consideran que sea necesario que se den ambas conjuntamente, de modo que la presencia de una de ellas no implica automáticamente la aparición de la otra.

Así, algunos autores afirman que crear una empresa jurídicamente independiente no es suficiente por sí mismo para hablar de emprendimiento ya que no garantiza que sea una apuesta innovadora, característica que consideran la verdaderamente diferenciadora para establecer que se trata de emprendimiento [6].

De modo análogo, para otros autores no sería necesario crear una empresa para realizar actividades consideradas emprendedoras, lo que equivaldría a indicar que no es necesario que el sujeto inicie un negocio jurídicamente independiente para innovar y poder denominarlo emprendimiento.

En esta línea de pensamiento, Stevenson [10] analiza el emprendimiento tanto en empresarios como en empleados de compañías de todo tipo, caracterizando en ambos casos la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos disponibles para emprender, independientemente de si el sujeto trabaja por cuenta propia o ajena. Por ello, y a pesar de que, en general, los casos más conocidos son los de aquellos empresarios exitosos que siguieron esta tendencia, Stevenson considera que este concepto también es aplicable a muchos líderes que también lograron realizar su actividad emprendedora como empleados de empresas ya establecidas, dando lugar al concepto de "intraemprendedor" [5]. En esta línea, se defiende lo imprescindible de la existencia de dichos intraemprendedores dentro de las organizaciones ya establecidas, afirmando que si una empresa desea sobrevivir en el entorno actual la innovación puede, y debe, surgir también dentro de la propia organización en funcionamiento, sin necesidad de crear una nueva entidad [11].

Fruto de los anteriores razonamientos, podemos también concluir que el verdadero aspecto clave de la definición de emprendimiento en el que existe acuerdo más generalizado pasa a situarse en el segundo aspecto: la innovación [6]. Aunque, en principio, reducir el número de factores que caracterizan el emprendimiento podría parecer una simplificación de su definición, lo cierto es que la innovación es en sí mismo un concepto muy amplio y complejo, difícil también de delimitar [7], con lo cual el problema se traslada a la delimitación del aspecto clave con el que se relaciona el emprendimiento.

Por un lado, porque bajo el epígrafe de innovación se puede hacer referencia desde la implementación de novedades a productos, hasta novedades en la organización, pasando por novedades en procesos, métodos de comercialización o técnicas de gestión [8]. Estas innovaciones pueden darse todas ellas al mismo tiempo de forma conjunta y relacionada.

A su vez, todo este tipo de cambios pueden ser radicales para el cliente y/o la empresa o bien dar lugar sólo a mejoras incrementales que convierten en más competitivo al que promueve la innovación pero no rediseñan el sector, [9].

No obstante es difícil precisar de modo claro el grado de radicalidad de la innovación analizada y, además, innovación radical e incremental están relacionadas entre sí dando lugar a un proceso dinámico formado por periodos revolucionarios de innovaciones que sólo pueden ser sostenidos y rentabilizados a través de otro periodo consecutivo en el que estas innovaciones se ajusten para adaptarlas a las necesidades específicas de los clientes atendidos por la empresa mediante un proceso de continuas mejoras incrementales.

A su vez, este razonamiento sirve para introducir otro elemento adicional en nuestro análisis: el factor tiempo. Ello supone comprender no sólo la evolución de los factores externos que condicionan en un momento determinado el éxito de la innovación, y cuyo conocimiento es vital, sino que también supone entender que la generación de la propia innovación por parte del emprendedor es en sí mismo un proceso complejo y largo, que involucra distintas fases [13], [14].

En definitiva, tanto la innovación como el emprendimiento son procesos, siendo decisivo comprender sus dinámicas para comprender la lógica de su evolución [12], para así finalmente diseñar una actuación acorde con la fase en la que se encuentra la actividad emprendedora [15].

B. El emprendedor y su entorno

El anterior apartado nos han permitido constatar que al hablar de emprendimiento estamos haciendo referencia a múltiples realidades que, además, están en constante evolución tanto por la dinámica interna del proceso emprendedor como por la reacción frente a factores externos que desencadenan respuestas de adaptación a las nuevas circunstancias.

Ello deviene lógicamente en que las teorías sobre emprendimiento sean de una gran diversidad ya que tratan de explicar realidades dispares y en ocasiones muy cambiantes. Si a ello unimos que, incluso los estudios realizados sobre el mismo tipo de emprendimiento, centran su interés en explicar diferentes aspectos del mismo (origen de la actividad emprendedora, sus consecuencias, factores que condicionan su éxito, etc.), al tiempo que parten de distintas hipótesis y utilizan diferentes unidades de análisis, la diversidad de opiniones está garantizada [16, 17, 18].

Para hacer frente a esta ingente cantidad y variedad de teorías, y como paso previo a extraer conclusiones sobre el modo más adecuado de promover el emprendimiento en la Universidad, hemos intentado agrupar las aportaciones realizadas al respecto clasificándolas según estuviesen básicamente centradas en: a) entender al propio emprendedor que origina el proceso, profundizando en sus características y motivaciones, o b) el análisis del entorno y sus características como factor explicativo fundamental del proceso emprendedor.

La figura del emprendedor: sus características y motivaciones

Un primer objetivo dentro de este tipo de teorías sería detectar a aquellos sujetos que podrían ser caracterizados como emprendedores, con frecuencia en base a determinados rasgos de su personalidad. En este sentido, es de sobra conocida la obra de McClelland [19], para quien la característica principal que distingue al emprendedor es la motivación de logro, siendo rasgos característicos de los mismos la actitud competitiva, la independencia y la confianza en uno mismo.

Un segundo objetivo también frecuente en teorías centradas en la figura del emprendedor sería detectar específicamente a aquellos orientados al emprendimiento empresarial. Partiendo de la definición hecha en apartados anteriores sobre dicho emprendimiento, se trataría de detectar individuos capaces de crear nuevas oportunidades económicas bien sea a través del diseño de nuevos productos y/o mercados, nuevos métodos de producción, así como de nuevas formas organizativas.

En este sentido, aunque responder positivamente a los cambios, la determinación y demás rasgos sean importantes para establecer si estamos frente a un emprendedor en potencia, lo cierto es que no tienen por qué ser suficientes indicadores para garantizar que va a iniciar con éxito un proyecto empresarial concreto. Por ello, más recientemente, este tipo de análisis sobre la personalidad del emprendedor han dado paso a otros más centrados en cómo ello cristaliza en el comportamiento y en el saber hacer del emprendedor [23] que son los que finalmente le permitirán poner en práctica sus innovaciones, introduciendo con éxito sus ideas en el mercado gracias a sus capacidades directivas y organizativas.

Por tanto, poseer las capacidades adecuadas para este tipo de gestión sería lo que diferenciaría a sujetos emprendedores de aquellos otros además interesados y dispuestos a dar el paso de iniciar un nuevo proyecto empresarial. En general, la literatura al respecto es muy amplia y diversa, pero podría ser clasificada dependiendo de si asocia el éxito empresarial con: a) la toma de decisiones, centrándose en las características del emprendedor que inciden en su habilidad para manejar riesgos y decidir en contextos de incertidumbre; b) la puesta en práctica de las decisiones tomadas, resaltando sus especiales capacidades de organización, comunicación, y negociación, que abarcan desde la capacidad para establecer relaciones, pasando por la habilidad para la persuasión y el ejercicio del liderazgo hasta la aptitud para el marketing [24].

Este tipo de estudios del comportamiento del empresario encajarían dentro del llamado “enfoque gerencial” [16] y su objetivo sería estudiar el comportamiento del empresario, que no está basado tanto en rasgos innatos de la personalidad -aunque sin duda condicionarían los resultados- sino en aptitudes o habilidades que, de hecho, también pueden ser aprendidas, abriendo un nuevo campo de actuación para promover externamente el emprendimiento con éxito.

Finalmente, dentro de las teorías centradas en la figura del emprendedor podríamos destacar un tercer tipo de objetivo: diferenciar a aquellos emprendedores que explícitamente barajan la opción de iniciar una actividad empresarial jurídicamente independiente, estableciendo un perfil personal asociado al emprendedor empresarial por cuenta propia que lo puede distinguir, por ejemplo, del intraemprendedor.

En el caso de crear una empresa, el emprendedor debe hacer frente a la incertidumbre y el riesgo típicos de la actividad empresarial, tomando decisiones sobre localización y utilización de los recursos y de las instituciones [20]. Es por ello, que se vuelven a retomar características de la personalidad del sujeto tales como la autonomía o escasa necesidad de apoyo [21] así como la propensión a afrontar riesgos moderados y la tolerancia a la incertidumbre [22], que podrían ser considerados rasgos relevantes del emprendedor empresarial por cuenta propia.

En esta misma línea, autores como Brockhaus [25] consideran un rasgo propio de los empresarios el "locus de control" interno, especialmente destacado en aquellos sujetos motivados en gran medida por la independencia conseguida al crear su propia empresa. De este modo, el emprendedor serían individuos que percibirían el éxito y/o fracaso de su conducta básicamente como dependiente de sí mismos y no derivado de modo determinístico por las características del contexto en el que desenvuelven su actividad ("locus de control" externo).

El contexto emprendedor y la creación de empresas

A pesar de la relevancia e interés de las aportaciones sobre los rasgos y/o capacidades innatos y/o adquiridos del emprendedor empresarial, es innegable la importancia del efecto que el entorno puede ejercer en las propias aptitudes -e incluso actitudes- del emprendedor así como sobre las posibilidades de éxito del negocio montado [26].

En concreto, dentro del entorno, los aspectos socio-culturales han sido los más relacionados no sólo con el surgimiento del espíritu emprendedor sino también con la actitud positiva frente al inicio de la aventura de tipo empresarial directamente relacionada con la imagen que la sociedad tiene de la figura del empresario. Específicamente en el ámbito de los emprendedores que crean una nueva empresa también se suele destacar la especial incidencia que tiene el sistema educativo [27, 28], no sólo en el apartado de cambio de actitudes sino también en gran medida por su repercusión en las aptitudes, al dotar al futuro emprendedor empresarial de formación específica que incremente sus posibilidades de éxito [29].

Respecto al entorno económico, éste ha sido tradicionalmente relacionado con la propia puesta en marcha de la idea de negocio en la que se sustenta el emprendimiento empresarial, siendo considerado habitualmente el suceso disparador clave del proceso emprendedor [30], básicamente por dos grandes tipos de motivos:

1. Las condiciones de competencia existentes (demanda, tecnología, etc.) que garantizan, al menos a priori, unos ingresos suficientes para convertir en rentable la propuesta empresarial.
2. Las características del entorno económico circundante generan una situación de necesidad del emprendedor, de modo que éste se ve obligado, ante la falta de otras alternativas viables, a crear una empresa [31].

El acento sobre uno u otro de los tipos de motivos aparece en muchas ocasiones condicionado por las propias características del emprendedor analizadas en el anterior apartado y que influyen en su percepción del entorno al tiempo que establecen las motivaciones para crear una empresa, tal y como señala Veciana [16] al distinguir entre factores fundamentales relacionados con características del sujeto y factores precipitantes que surgen de condiciones del entorno que le rodea.

Finalmente, en ambos casos, emprendimiento por oportunidad de negocio o por necesidad derivada de la falta de alternativas, el entorno económico se considera que también ejerce un papel clave a través de todos aquellos factores que inciden en la existencia de alternativas de financiación que permitan iniciar el negocio y afrontar las primeras inversiones.

C. Tipología del emprendedor

Partiendo del marco teórico expuesto, dos variables pueden considerarse esenciales para caracterizar la actitud empresarial: a) la creación de una empresa, lo que significaría el hecho de trabajar por cuenta propia, demostrando que explícitamente se ha emprendido una nueva actividad, y b) la actitud emprendedora asociada a la generación e implementación de innovaciones en diversos ámbitos.

Siguiendo estas dos variables creamos la siguiente tabla que permite clasificar a los sujetos en función simultáneamente de sus diferentes actitudes frente al emprendimiento y a la creación de un negocio propio.

TABLA 1. TIPOS DE EMPRENDEDORES

	Por cuenta ajena	**Por cuenta propia**
Nada o poco emprendedor	Trabajador asalariado	Empresario no innovador
Muy emprendedor	Intraemprendedor	Empresario innovador

Las personas incluidas en la categoría denominada trabajador asalariado no deberían ser considerados propiamente como emprendedores puesto que no cumplen ninguno de los dos requisitos que hemos establecido entre las características esenciales del emprendimiento. Otro grupo estaría compuesto por los intraemprendedores que, si bien tampoco crean empresas, entran en la categoría de emprendedores [10], ajustándose perfectamente al perfil de alumno esperado como resultado de la educación demanda y fomentada por la comisión europea [32].

La categoría de empresario no innovador incluye a aquellos potenciales creadores de empresas, pero que no pretenden implantar innovación alguna con dicha creación. En este grupo podrían estar incluidos los empresarios por necesidad, es decir no vocacionales sino por falta de alternativas [33]. Finalmente, la categoría de empresario innovador englobaría a aquellos empresarios que crean empresas tratando de aportar innovaciones específicas con el desarrollo de su negocio. Suelen incluirse en este grupo los empresarios exitosos habitualmente utilizados como ejemplo de emprendimiento.

Esta será la clasificación de la que partiremos para analizar a los estudiantes de la titulación de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Vigo. A priori, y de acuerdo a las teorías precedentes, parece lógico pensar que la mayor parte de la población analizada se encuentre en la diagonal principal, es decir, si desean trabajar por cuenta ajena se encuadren en la categoría de trabajadores tradicionales, no emprendedores, mientras que aquellos que se describan como emprendedores mayoritariamente decidan trabajar por cuenta propia para poder poner en práctica sus ideas.

III. METODOLOGÍA

Para realizar el contraste empírico de las cuestiones planteadas se realizó una investigación de naturaleza cuantitativa mediante

una encuesta ad hoc, en la que se valoraron aspectos tales como la personalidad y experiencia previa, imagen y valoración del ecosistema emprendedor o la intención de llevar a la práctica un negocio por parte de los estudiantes universitarios (véase encuesta en anexo A)

A. Características de la muestra y la población

La recogida de la información se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril de 2014 mediante un cuestionario estructurado, un estudio transversal en el que se recoge información sobre las características sociodemográficas de los sujetos, sus creencias y deseos respecto a la creación de un negocio propio, los obstáculos en el ecosistema emprendedor y su intención de montar un negocio.

La encuesta ha sido realizada mediante un cuestionario online en la plataforma Google Docs. Nos hemos dirigido a todos los grupos de alumnos de primer, segundo, tercer y cuarto curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas del Campus Lagoas-Marcosende de Vigo. Por tanto, el universo del estudio queda definido como "alumnos de ambos sexos que estudian ADE en el Campus Lagoas-Marcosende de la UVIGO durante el curso 2013-2014". La tasa de respuesta fue del 36,35%. Se comprobó mediante un test chi-cuadrado de ajuste que la muestra final se ajustaba a la población seleccionada en cuanto a las características sociodemográficas. Se obtuvo que finamente, el error muestral era del 4% por lo que se acepta la representatividad de la muestra,

B. Medidas

Las variables utilizadas han sido medias en una escala de Likert entre 1 y 5 según el grado de acuerdo a las siguientes características. La encuesta se recoge en el anexo. Las preguntas relativa a la personalidad y experiencia previa emprendedor ha seguido los trabajos clásicos sobre emprendedurismo [16, 24, 25, 34]; las preguntas relativas a la opinión que los estudiantes tienen sobre el emprendimiento empresarial se basan trabajos tradicionales en este aspecto [15, 24, 35, 37].

C. Metodología estadística

Para el análisis de la información se hizo uso de un método de clasificación automática basado en k-medias [38]. Para comparar los diferentes grupos se utilizaron los t-test de diferencia de poblaciones [39]. Los cálculos fueron realizados con el paquete estadístico IBM-SPSS versión 19.

IV. La actitud emprendedora en los estudiantes de la Universidad de Vigo

Inicialmente clasificamos los estudiantes de acuerdo a la matriz construida teóricamente:

Tabla 2. Tipos de emprendedores existentes enrtre los estudiantes

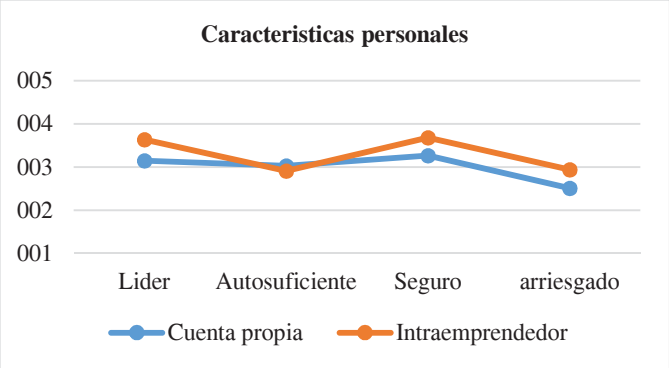
	Por cuenta ajena	**Por cuenta propia**
Nada o poco emprendedor	Trabajador asalariado 16,9%	Empresario no innovador 45,4%
Muy emprendedor	Intraemprendedor 22,4%	Empresario emprendedor 15,2%

Los resultados muestran que la mayoría de la población entrevistada se encuentra en la diagonal secundaria, lo que contradice las expectativas teóricas, por lo que surge la necesidad de analizar con más detalle los diferentes comportamientos para comprender a que son debidos. Para ello hemos decidido hacer una clasificación automática en función de esas dos variables de los entrevistados que nos permita conocer sus características y las causas de esa situación.

Al aplicar el método de k-medias obtenemos dos grupos diferenciados significativamente con 186 y 175 entrevistados en cada uno respectivamente, indicando que la división es homogénea. El primer grupo estaría caracterizado por el deseo de trabajar por cuenta propia, no destacando por su nivel de emprendedurismo, es decir, incluye tanto a los empresarios innovadores como no innovadores. Por su parte, los sujetos pertenecientes al segundo grupo se caracterizarían por ser innovadores y querer trabajar por cuenta ajena, es decir, estaría integrado por los denominados intraemprendedores.

Al analizar los comportamientos de ambos tipos encontramos características muy divergentes que sugieren los motivos de la adscripción a uno u otro grupo. En concreto, al estudiar los perfiles aparecen significativas las características de líder, seguro y arriesgado en el caso de los intraemprendores en relación con los que quieren crear una empresa.

Figura 1: Caracteristicas del emprendedor

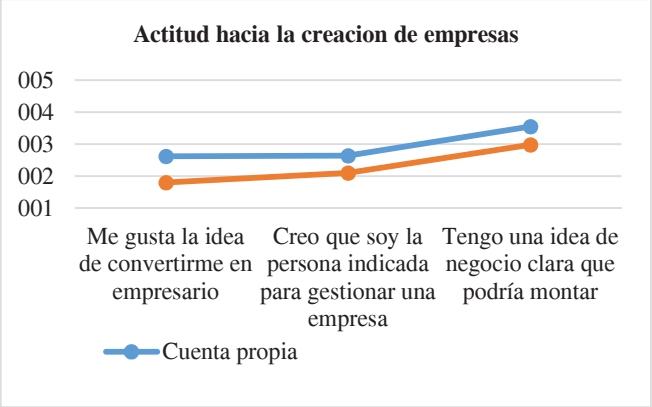


Este resultado nos sugiere que los comportamientos específicos de emprendedores, al menos a priori y deducidos de sus características personales, están más asociados al intraemprendedor que al creador de empresas, lógicamente en lo que se refiere a los estudiantes analizados.

En cuanto a la idea de ser empresarios es claramente significativa en lo que respecta a los que quieren trabajar por cuenta propia respecto a los intraemprendedores, lo que nos sugiere que la creación de empresas que surjan de estos

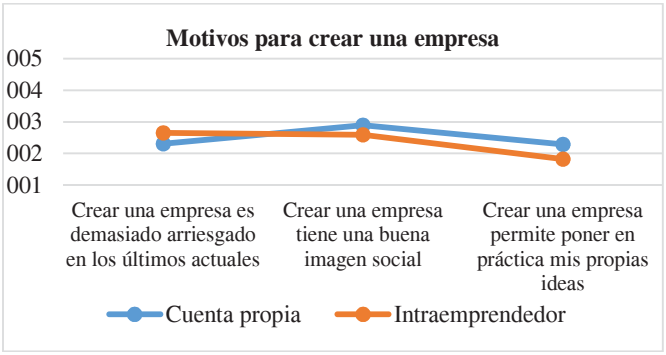
estudiantes posiblemente en su mayor parte no sean empresas innovadoras.

FIGURA 2 ACTITUD DE LOS ESTUDIANTES HACIA LA CREACION DE EMPRESAS



Finalmente en lo que respecta a los motivos para crear una empresa, el temor al entorno es lo que más limita la actuación de los que quieren trabajar por cuenta propia, significativamente más que para los intraemprendedores. El resto es superior significativamente en los primeros.

FIGURA 3 OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES SOBRE LOS MOTIVOS PARA CREAR UNA EMPRESA



Es especialmente interesante observar como la imagen social del empresario es la principal causa para crear una empresa, lo que sugiere que los motivos de creación de empresas de este grupo están muy asociados a la presión social.

V. CONCLUSIONES

Este trabajo busca profundizar en el emprendimiento empresarial y sus causas a raíz de las opiniones de un conjunto de estudiantes universitarios de GADE. Se considera que la opinión de los alumnos sobre tales cuestiones será decisiva a la hora de diseñar estrategias de actuación adecuadas por parte de la Universidad, en este y en cualquier otro campo, que se ajusten a las necesidades detectadas.

Para ello, y a partir de la revisión teórica sobre el concepto, establecemos una tipología a partir de la actitud mostrada frente al emprendimiento empresarial basada en aportaciones de autores tales como las de Stevenson [10] y Veciana [16]. Dicho modelo nos permite establecer cuatro categorías asociadas a los conceptos de trabajador asalariado, empresario no innovador, intraemprendedor, y empresario innovador. En base a las teorías sobre la definición de emprendedor y sus características [10, 16, 17, 34, 40, 41], se esperaría que la diagonal principal de la matriz definida por esas características fuera la que tuviera más personas asociadas.

Sin embargo, los resultados de la encuesta a los estudiantes contradecía inicialmente estas expectativas, puesto que la mayoría se agrupaban en los cuadrantes 2º y 4º. Para descubrir las diferencias en ese comportamiento se hizo una clasificación automática basada en las dos variables características de la matriz, obteniendo dos grupos: intraemprendedores y creadores de empresas.

En este sentido, si se desea fomentar el interés por crear empresas en el primer grupo, la Universidad podría contar con una amplia batería de posibles actuaciones que van desde incentivar la participación de dichos alumnos en prácticas, pasando por el asesoramiento específico hasta llegar el contacto con emprendedores externos como valiosos ejemplos de éxito en la creación de un negocio propio.

En el segundo grupo se debe fomentar la innovación, por lo que posiblemente sea de gran ayuda el contacto con estudiantes de otras facultades de ciencias experimentales y técnicas donde la posibilidad de desarrollar innovaciones es más alta. No obstante, en el campo de los negocios, la puesta en práctica de sus habilidades y capacidades será imprescindible para convertir su actitud proclive a emprender en una gestión eficiente y eficaz de una realidad emprendedora pero, al mismo tiempo, también empresarial. Por lo tanto, la interacción entre facultades debería también estar unida al conocimiento específico de empresas innovadoras en la vida real que facilite la comprensión de cómo rentabilizar económicamente ideas surgidas inicialmente en el campo científico y experimental.

Por último, indicar que posiblemente la explicación de gran parte de los resultados se encuentre relacionada con el ambiente de riesgo existente en el entorno actual, condicionando de modo decisivo sus opiniones sobre las posibilidades de éxito económico de sus iniciativas innovadoras. Ello frenaría a los más emprendrendores para crear empresas, tratando de desarrollar sus ideas dentro de organizaciones ya establecidas al tiempo que, por otro lado, se produciría un auge del emprendedor por necesidad. El alto porcentaje detectado de empresarios no innovadores podría ser de hecho simplemente un traslado del primer al segundo cuadrante por la falta de alternativas de trabajo por cuenta ajena que determinaría la búsqueda de seguridad económica mediante el autoempleo que, además, contaría con una mejor consideración social. El objetivo básico sería la búsqueda de una alternativa de subsistencia, no estando asociado necesariamente a los típicos perfiles de emprendedor ni, por tanto, con el desarrollo de innovación.

Por ello, y antes de iniciar una batería concreta de actuaciones, quizás sea preciso reflexionar sobre los posibles modelos de emprendimiento empresarial y cuáles deseamos potenciar con la actuación de la Universidad, así como un análisis más a fondo del entorno para diseñar actuaciones conjuntas con otros agentes externos decisivos para ayudar en la viabilidad de las

ideas de negocios surgidas en el seno de la institución educativa.

Bibliografía

[1] F. H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit. New York: Hougthon Mifflin Company, 1921.

[2] Z. J. Acs, S. Desai, and J. Hessels, "Entrepreneurship, economic development and institutions," Small Bus. Econ., vol. 31, no. 3, pp. 219–234, Sep. 2008.

[3] S. A. Shane and S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research," Acad. Manag. Rev., vol. 26, no. 1, pp. 217–226, 2000.

[4] A. Guzman Vasquez and M. A. Trujillo Davila, "Emprendimiento Social - Revisión de Literatura," Estud. gerenciales. [online], vol. 24, no. 109, pp. 105–123, 2008.

[5] P. Sharma and J. J. Chrisman, "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship," Entrep. Theory Pract., vol. 23, no. 3, pp. 11–27, 1999.

[6] J. W. Carland, W. R. Hoy, F.; Boulton, and J. A. C. Carland, "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization," Acad. Manag. Rev., vol. 9, no. 2, pp. 354–359, 1984.

[7] E. Danneels and E. J. Kleinschmidt, "Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance," J. Prod. Innov. Manag., vol. 18, no. 6, pp. 357–373, 2001.

[8] A. Johne and R. Davies, "Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value," Int. J. Bank Mark., vol. 18, no. 1, pp. 6–14, 2000.

[9] J. Darroch and R. McNaughton, "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation," J. Intellect. Cap., vol. 3, no. 3, pp. 210–222, Jan. 2002.

[10] H. H. Stevenson, A perspective on entrepreneurship. Boston: Harvard University School, 1983.

[11] G. Ahuja and C. Morris Lampert, "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions," Strateg. Manag. J., vol. 22, no. 6–7, pp. 521–543, Jun. 2001.

[12] H. Aldrich and M. Martinez, "Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship," in Entrepreneurship SE - 14, Á. Cuervo, D. Ribeiro, and S. Roig, Eds. Springer Berlin Heidelberg, 2007, pp. 293–311.

[13] G. Ahuja and C. Morris Lampert, "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions," Strateg. Manag. J., vol. 22, no. 6–7, pp. 521–543, Jun. 2001.

[14] N. F. Krueger and D. V. Brazeal, "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs," Entrep. Theory Pract., vol. 18, no. 3, pp. 91–104, 1994.

[15] S. Cicero, J. M. Asón, and A. Santamaría, Manual 100 Buenas Prácticas del Emprendimiento Universitario. A Coruña: " Netbiblo, S. L,, 2012.

[16] J. M. Veciana, "Creación de empresas como programa de investigación científica," Rev. Eur. Dir. y Econ. la Empres., vol. 8, no. 1, pp. 11–36, 1999.

[17] R. Pfeilstetter, "El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto," Gaz. Antropol., vol. 27, no. 1, pp. 1–11, 2011.

[18] J. M. Veciana, M. Aponte, and D. Urbano, "University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison," Int. Entrep. Manag. J., vol. 1, no. 2, pp. 165–182, Jun. 2005.

[19] D. C. McClelland, The Achieving Society,. Princeton, NJ: von Nostrand, 1961.

[20] S. Wennekers, A. van Wennekers, R. Thurik, and P. Reynolds, "Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development," Small Bus. Econ., vol. 24, no. 3, pp. 293–309, Apr. 2005.

[21] M. I. Delgado, L. Gómez, A. M. Romero, and E. Vázquez, "Determinantes sociales y cognitivos del espíritu emprendedor en Argentina," in XVII Congreso Nacional de ACEDE, 2007, pp. 1–10.

[22] T. M. Begley and D. P. Boyd, "Psychological characteristics associated with performence in entrepreneurial firms and smaller businesses," J. Bus. Ventur., vol. 2, no. 1, pp. 79–93, Dec. 1987.

[23] P. Drucker, Innovation and entrepreneurship. New York: Harper- Collins, 1993.

[24] C. J. Cano, J. García, and A. B. Gea, Actitudes emprendedoras y creación de empresas en los estudiantes universitarios. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería, Almería.Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería, ., 2003.

[25] R. H. Brockhaus, G. E. Hills, H. Klandt, and H. P. Welsch, Entrepreneurship Education. A global view. Berlin: Editorial Ashgate, 2001.

[26] D. North, Instituciones, cambio institucional y desempeño economico. Méjico: Fondo de Cultura Económico,, 1993.

[27] A. Charney and G. Libecap, Impact of entrepreneurship education. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Kansas City, 2000.

[28] M. Raposo and A. Do Paço, "Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity," Psicothema, vol. 23, no. 3, pp. 453–457, 2011.

[29] P. A. Julien, "High growth SMEs: explanatory factors," Investig. Eur. Dir. y Econ. la Empres., vol. 6, no. 2, pp. 39–56, 2000.

[30] N. Krueger and D. Brazeal, "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs," Entrep. Theory Pract., vol. 18, no. 3, pp. 91–104, 1994.

[31] J. Ritsilä and H. Tervo, "Effects of Unemployment on New Firm Formation: Micro-Level Panel Data Evidence from Finland," Small Bus. Econ., vol. 19, no. 1, pp. 31–40, Aug. 2002.

[32] EC, "EUROPA - El Consejo europeo," 2009. [Online]. Available: http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/pdf/lisbon_strategy_evaluation_es.pdf.

[33] A. Schoar, "The Divide between Subsistence and Transformational Entrepreneurship," in Innovation Policy and the Economy, Volume 10, vol. 10, no. February, J. Lerner and S. Stern, Eds. Chicago: University of Chicago Press, 2010, pp. 57–81.

[34] T. M. Begley and D. P. Boyd, "Psychological characteristics associated with performence in entrepreneurial firms and smaller businesses," J. Bus. Ventur., vol. 2, no. 1, pp. 79–93, Dec. 1987.

[35] L. Alemany, C. Alvarez, M. Planellas, and D. Urbano, Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España. Barcelona: Fundación Príncipe de Girona, 2011.

[36] E. M. Gómez Jiménez and F. J. Lloréns Montes, "La creación de empresas en Andalucía: motivaciones y obstáculos," in I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI, 1997, pp. 241–259.

[37] M. T. Espí Guzmán, G. Arana Landín, I. Heras Saizarbitoria, and A. Díaz de Junguitu González de Durana, "Perfil emprendedor del alumnado universitario del campus de Guipúzcoa de la UPV/EHU," Rev. Dir. y Adm. Empres., vol. 12, no. 14, pp. 83–110, 2007.

[38] J. Hair, W. Black, B. Babin, R. Anderson, and R. Tatham, Multivariate Data Analysis, 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

[39] P. Newbold, W. L. Carlson, and B. M. Thorne, Statistics of Business and Economic, 5 th. New York: Prentice Hall, 2002.

[40] P. Drucker, Innovation and entrepreneurship. New York: Harper- Collins, 1993.

[41] N. F. Krueger and D. V. Brazeal, "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs," Entrep. Theory Pract., vol. 18, no. 3, pp. 91–104, 1994.

ANEXO: ENCUESTA A ESTUDIANTES SOBRE EMPRENDEDURISMO

PERSONALIDAD Y EXPERIENCIA PREVIA EMPRENDEDOR

Sitúate en la siguiente escala según se te consideres más cercano a uno u otro aspecto

	1	2	3	4	5	
Me considero seguidor	○	○	○	○	○	Me considero líder

	1	2	3	4	5	
Me considero autosuficiente	○	○	○	●	○	Busco siempre colaborar con otros

	1	2	3	4	5	
No estoy seguro de mis propias ideas y capacidades	○	○	○	○	○	Afrontaría cualquier reto que me proponga

	1	2	3	4	5	
Me gusta que las cosas sean estables y predecibles	○	○	○	○	○	Me gustan los cambios y el riesgo

OPINIÓN SOBRE EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

Indica tu grado de acuerdo con estas afirmaciones sobre la creación de una empresa:

	1 = Totalmente de acuerdo	2	3	4	5 = Totalmente en desacuerdo
Me gusta la idea de convertirme en empresario	○	○	○	○	○
Creo que soy la persona indicada para gestionar una empresa	○	○	○	○	○
Tengo una idea de negocio clara que podría montar	○	○	○	○	○
Crear una empresa es demasiado arriesgado en los últimos actuales	○	○	○	○	○
Crear una empresa tiene una buena imagen social	○	○	○	○	○
Crear una empresa permite poner en práctica mis propias ideas	○	○	○	○	○

Business services and business incubators

A theoretical approach

Luísa Carvalho
Open University, Lisbon
CEFAGE – University of Évora – Portugal
Luisam.carvalho@uab.pt

Simone Galina
University of São Paulo, Brazil
svgalina@usp.br

Abstract— **Entrepreneurship appears as a strategic factor to promote economic growth and employment. Nevertheless, several companies die prematurely and is recognized the role of the incubators to support nascent business, to assist technology transfer, to promote innovation, etc. Additionally, business incubators are identified in the literature as conductors and dynamic actors of entrepreneurial ecosystems.**

The literature related with these issues are dispersed and it is no simple to identify consistent papers that provide a integrated perspective attending to the supply side (Business Incubators) and demand side (Incubators or tenants). Business incubators support the development of new business, assisting them survives and grow how long the start-up phase. This first period of life is frequently vulnerable and several companies die in the firsts years. Incubators supply programs and business support services suitable to young companies. In general, incubators aims to create jobs ensure regional development; technology and innovation transfer and create an entrepreneurial ecosystem that contributes to development of local economy.

Nowadays, business incubation is a promising field of research with more importance in studies about nascent business.

Keywords-component; Business services; incubators; conceptual model

The aim of this research is to present a literature review and a conceptual model to support further studies about business incubators and assess conditions that guarantee the efficient functioning of an entrepreneurship ecosystem. Consequently, this paper tries to answer to the huge gap in research when demanding to report the important role of services supplied by business incubation in survival and internationalizations of companies incubated.

Nowadays, business incubation is a promising field of research with more importance in studies about nascent business.

A theoretical conceptualization is addressed in items 1 and 2. A conceptual model is presented in item 3 which summarize several studies applied to study incubators and incubation process.

A. BUSINESS INCUBATION: A GENERAL OVERVIEW

Business incubation is associated with entrepreneurship. Several authors' linked entrepreneurship with economic growth [1] and argues that business incubators affects positively entrepreneurial capital and growth, through the creation of knowledge spillovers and increase the number of enterprises [2, 3], and also increase competition [4]. Some regional studies suggest divergences in economic performance between cities based on the differences of entrepreneurship [5] and reinforce the role of the entrepreneurship on the creation of social cohesion by empowering people in risk of social exclusion and by solving social problems not covered by the public sector [6]. Business incubation can also be viewed as a public policy tool [7], and a territorial cohesion [8, 9].

In this sense its possible to assume the role of the business incubators as entrepreneurship promoters. This statement implies the presentation of a complete definition of business incubators.

According with Smilor and Gill [10, pag.1] provide a useful early definition of incubator, as "an incubator is an apparatus for the maintenance of controlled conditions for cultivation To incubate fledgling companies implies an ability or desire to maintain some kind of prescribed and controlled conditions favorable to the development of new firms. The incubator seeks to give form and substance – that is structure and credibility – to start-up or emerging ventures".

According with [11], "business incubator" can be used to describe a wide range of organizations that help entrepreneurs develop their ideas from inception through to commercialization and the launching of a new. Additionally, US National Business Incubation Association recognizes [12] defined incubators as "provide hands on management assistance, access to

financing and orchestrated exposure to critical business or technical support services. They also offer entrepreneurial firms shared office services, access to equipment, flexible leases and expandable space – all under one roof." The Centre for Strategy and Evaluation Services and the European Commission, DG Enterprise [13, pag 9] describe a business incubator as "an organization that accelerates and systematizes the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support including: incubator space, business support services and clustering and networking opportunities By providing their clients with a wide array of services and enabling overheads to be reduced by sharing costs, business incubators significantly improve the survival and growth prospects of new start-ups".

An important element of the definition is the specification of a physical space. However, the modern incubators spaces frequently also includes virtual incubation, using ICT (Information and Communication Technology) and sometimes are integrated in Science Parks and close to universities providing a catalytic incubator environment for the transformation of 'pure' research into production [14].

The successful of business incubators implies that they no need to be seen as property-based initiatives [15] and their managers and university technology transfer offices need to become more proactive and encourage the involvement of universities in technology transfer process [16].

Business incubation supplies a large variety of business services during the different stages of life of the incubation and these services could be customized attending to the companies' requests. Table 1 present some best practices for business incubators.

TABLE 1. BUSINESS INCUBATORS: BEST PRACTICES

Physical General	**Plant Office Services**
Multitenant facility Flexible space Shared conference room Shared telecommunications equipment Designed to encourage interactions Include common kitchen area Careful site selection Feasibility study to confirm viability, location, etc	Shared office equipment (copier, fax machine) Flexible leasing arrangements Internet access Secretarial services
Business Technology	**Assistance Services Incubator Specific**
On-site management Business plan development Mentoring programs Marketing assistance Copyright and patent assistance General legal assistance Presentation training Business management training Networking Accounting, bookkeeping assistance Access to capital	Broadband high-speed Internet access Access to university facilities, labs and their staffs Technology commercialization Assistance in acquiring SBIR funding Provision of specialized work space
Organizational Attributes	
Advisory board with representation from local government, state/local economic development official, local professional service providers network (including a general practice lawyer, patent attorney, accountant, and the investment community), host institution, local entrepreneurial community, tech-commercialization specialist, and a graduate firm. Have well-developed mission statement and goals Careful selection of manager. Manager should have local knowledge, be motivated, able to multitask, and be a team player, among other assets. Have entrance and exit criteria for client firms designed to lead the enterprise to self sufficiency Ongoing evaluation of incubator performance	

Source: (17), adapted

II. INCUBATION PROCESS

Hackett and Dilts [18] propose a conceptualization to incubation process:

1. Incubation as a mechanism for new venture creation- a step-by-step / staged process that awards legitimacy, opens network access and heightens community support for entrepreneurs.
2. Incubation as a mechanism for resource allocation – a mechanism of awarding a stock of tangible and in-tangible resources to client firms that results in, in addition to other benefits, client firm growth.
3. Incubation as a socio-political game- a socio-political mechanism of creating an environment and perception of reduced risk and security within a boundary physical space.
4. Incubation as a co-product of incubator-incubation dyads-a process of co-producing developmental assistance in independent incubator-client dyads.
5. Incubation as an outcome of network behaviour- a system of increasing client firms' network density.
6. Incubation selection as a predictable and controllable process- a process of selecting "weak but promising" firms for incubator induction."

The incubation process includes in general three phases: pre-incubation, incubation and post-incubation. Each phase of incubation implies the offer of different services according with objectives and stage of life o each company.

The analyses of different incubators in different countries allow understanding that it's possible to find different models. Rubio [19] developed in Venezuela the following model:

• Pre-incubation: the aim of this phase is to convert innovative ideas or projects into a potentially commercial business. This phase is regarded as a process to attract potential clients for the next phase.

• Incubation: in this phase entrepreneurs use the infrastructures, facilities, services and others resources necessary to support and development of their activities.

• Disincubation: the aim of this phase is to maintain the company and create the conditions for the establishment outside of the incubator infrastructure.

The Standards and Industrial Research Institute of Malaysia (SIRIM) recommended other incubation model [20, pag 9]:

• Development of the entrepreneur: during this phase, the basic principles of entrepreneurship are taught to the potential entrepreneurs with the aim of broadening their capabilities, improving their knowledge and updating their skills.

• Establishment of the Business: in this phase, entrepreneurs learn how to start up a business, putting into practice the knowledge acquired in the previous phase.

• Market development: entrepreneurs learn how to transform an idea into a market product, setting up a network of contacts and suppliers both regionally and internationally.

European Commission [43, pag 41] suggested an incubation model whose embraces principal elements fundamental for the generation and development of the incubated companies. This model is explained as a simple process of entry-exit:

• Entry: consists mainly of the entry made by the stakeholders (e.g., financial resources), management resources and projects presented by entrepreneurs.

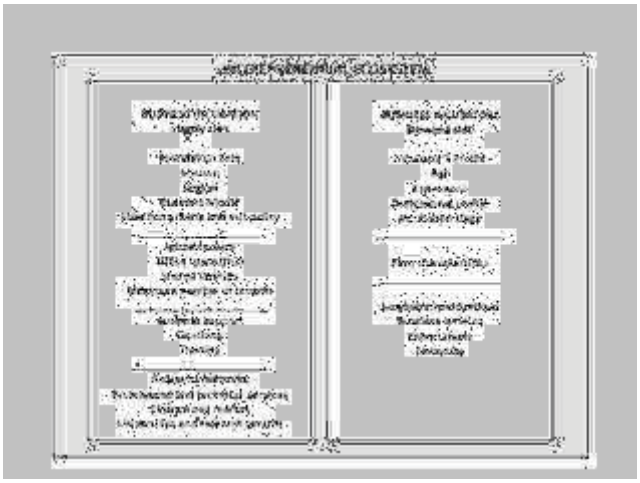
• Process: the various entries are conciliated in the incubation process through the supply of physical space and other services to companies.

• Exits: successful graduated companies, which produce a positive impact on the local economy in terms of employment and development.

II. CONCEPTUAL MODEL

This section provides information concerning conceptual model suitable to collect information to study an entrepreneurial ecosystem associated with business incubation. Figure 1 presents the conceptual model.

Figure 1. Conceptual model



A. *Supply side*

Infrastructure

According with [21] the first business incubators were launched in the USA in the 1950s. Nevertheless, this model became more common in the 1980s and reach to the other countries in the world in a variety of forms (business centres, innovation centres, etc.) [11]. The business incubators offer infrastructures at an inexpensive cost, such as, office space and allow to share resources [22, 23]. Business incubators available office space rented in favorable conditions to incubates [24] and promote shared resources such as reception, meeting rooms, conference rooms or car parking [11, 25]. And also allows the access to specialized resources, such as laboratories and research equipment, as part of an infrastructure proposition [26].

Sharing services (energy, water, telecommunications and cleaning) allows achieving economies of the scale. And also allows to incubators the access to some resources that otherwise they not have access (meeting rooms, reception services, parking etc). This possibility of using infrastructures provided by business incubators also permits that tenant companies have more time to develop their core business once the possibility of using the complementary services.

Business support: accelerating the learning curve

The literature recognizes the role of the business incubators in promotion and creation of new technology-intensive companies [17]. Nascent technology-intensive companies, in general, reveal a lack of business skills that's limits the chances for survival. The first generation of incubators are limited mainly to the infrastructure, however the survival rates reveals that companies needed other complementary resources. The second generation of incubators, provided knowledge based services and represented much more than just a physical arrangement for start-up companies [10].

Several authors [27, 28] argue that business support services such as, coaching and training are essential elements of learning within business incubators. Coaching is identified as a crucial element, providing one-to-one support initiatives, to accelerate tenants learning and skills development processes [22, 29]. Also, training reveal a positively influence on tenants performance [30].

Networks

The third generation of business incubators appeared during the 1990s with a special focus on providing access to services through external networks [11, 22]. Networks provide to tenants a preferential access to potential customers, suppliers, technology partners and investors and also are assumed as the most important fact in success of business incubators programs [27]. Empirical evidences also suggest that access to networks is critical to development of tenants companies [25]. Networks allow overcoming the resource scarcity of companies, by the access to specialized resources, expertise, learning opportunities and allows a faster development of legitimacy of companies involved. Zhao and Aram [31] suggested that companies could overcome theirs resource constraints through networking and thereby accelerate their growth. The acquisition of knowledge and real time information is particularly important in high markets where knowledge is advancing rapidly [32].

Additionally, Singh et al [33] argued that the acquisition of legitimacy through exchange relationships with other organizations promotes firms survival chances.

B. *Supply side*

Incubators perceptions

The incubators perceptions could support the measurement of incubation process impact through the access of quality and investments of business incubation; nevertheless this is a complex task [34]. Schwartz [35] argues that this task implies collecting and analyzing a massive range of data to conclude if the survival rate of new business would be different if companies had not been incubated. The most popular measures used to perform the success of business incubators are graduation and survival rate, jobs created, sales growth and profitability [36, 37]. However, its not possible to find a consensus about how define a successful incubator [38]. And its necessary considers two perspectives: incubator and tenant view [39, 40]. For business incubator the success depends on the merge between its management model and the capacity to attend to the incubator's expectations [28]. Some studies suggest that shared services [28, 41] and infrastructures [24, 42] are the most appreciated elements from tenants.

Sometimes, the value attributed to incubator depends on the expectations about the incubation process and services available on business incubation. And the results of empirical studies depend mostly on the explanatory criteria of performance elected. And studies most select internal and external criteria explanatory to the incubator performance [34, 24]. The internal factors influence external criteria. Among the external factors, are: the type and characteristics of the project, the human capital, and environment. For the internal criteria, are: the experience of incubators and its managers, the selection process, the services provided, and the relational capacities of the incubator staff.

CONCLUDING REMARKS

It's consensual in the literature that Business Incubation could contribute to entrepreneurship a

regional development. Nevertheless the measures of impact and the conceptualization associated to performance its not clear and different studies provide several approaches.

The study of business incubation implies the adoption of two perspectives in simultaneous: supply and demand side.

Supply side could provide information and a characterization of business incubator attending to the infrastructures, networks and services provided. The demand side allows a better understanding of the incubators perspectives and most of studies highlight the expectations of tenants about incubation process and services.

Further research aims to develop an empirical study applying a two-step research design that spans a qualitative study of the selected business incubators and a quantitative study of their tenants.

REFERENCES

[1] Audretsch, D., Thurik, R. (2004). A model of entrepreneurial economy. International. Journal of Entrepreneurship Education 2 (2), 143-146.

[2] Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*. New York: Vintage Books..

[3] Porter, M. (1990). *The Comparative Advantage of Nations*. New York, Free Press.

[4] Cohen, W.M., Klepper, S. (1992). The trade-off between firm size and diversity in the pursuit of technological progress. *Small Business Economics,* 4, 1-14.

[5] Acs, Z. J. and Armington, C. (2004). Employment, growth and entrepreneurial activity in cities. *Regional Studies*, 38, 911-927.

[6] Jiménez Escobar, J., Morales Gutiérrez, A.C. (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. n. 73, Special Issue, October 2011, 33-60.

[7] Holtz-Eakin, D., Joulfaian. D., Rosen., H. (1994) Entrepreneurial Decisions and Liquidity Constraints."*RAND Journal of Economics*, 25(2), Summer, 334-347.

[8] Jiménez Escobar, J., Morales Gutiérrez, A.C. (2011) Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 73 (Special Issue), 33-60

[9] Fernández Fernández, M.T., Blanco Jiménez, F.J. (2011) "Incubación de empresas y soft landing empresarial en los paises socio mediterraneos" Economia y compettividad en el area euromediterranea, julho-agosto, nº861, 161-174.

[10] Cuadrado Roura, J.R.,(With H. Qian, J. Riggle.(2010). "Incubation or Business Pull? Investigating the Geography of U.S. Business Incubators." *Development Quarterly – ECON DEV Q*, vol. 25, no. 1, pp. 79-90, 2011.

[11] Smilor, R.W. Gill, M.D. (1986), The New Business Incubator – Linking Talent, Technology, Capital and Know-How. Massachusetts, Toronto: Lexington.

[12] European Commission Enterprise Directorate General (2002), *Benchmarking of Business Incubators*: Final Report. Brussels: ECEDG.

[13] NBIA, US National Business Incubation Association (2001), Best Practice in Action: Guidelines for Implementing First Class Business Incubation Programs. NBIA.

[14] Centre for Strategy & Evaluation Services and The European Commission, DGEnterprise (2002), Benchmarking of Business Incubators. In http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf

[15] Westhead, P. (1997). R & D 'inputs' and 'outputs' of technology-based firms located on and off Science Parks. *R & D Management*, 27, 1, 45-62.

[16] Westhead, P., Storey, D.J. (1994), An Assessment of Firms Located On and Off Science Parks in the United Kingdom. London. HMSO.

[17] Lofsten, H. Lindelof, P. (2003), "Determinants for an entrepreneurial lieu: Science Parks and business policy in growing firms". *Technovation*, 23, 51-64.

[18] Lewis, D.A. (2001) "Does Technology Incubation Work? A Critical Review", Reviews of Economic Development Literature and Practice: No. 11, *U.S. Economic Development Administration* available on http://umdrive.memphis.edu/jkwalkr1/public/business_incubator/do%20business%20incubators%20work.pdf

[19] Hacket, S.; Dilts, D. (2004) A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.

[20] Rubio, M. (2001) Un Modelo Flexible de Incubación para Emprendimientos Innovadores (A Flexible Incubation Model for Innovative Enterprises). World Conference on Business Incubation.

[21] Manan, H. (2000) Technology Business Incubators - Bringing Technology To The Market Place- Malaysia. Available on http://www.waitro.org/Publications/Seminars/China2000/manan.htm

[22] Adkins, D., (2002). A Brief History of Business Incubation in the United States. National Business Incubation Association, Athens, Ohio.

[23] Barrow, C., (2001). Incubator: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, UK.

[24] Lalkaka, R., Bishop, J. (1996). Business Incubators in Economic Development an Initial Assessment in Industrialising Countries. United Nation Development Programme, NewYork.

[25] Bergek, A., Norrman, C., (2008). Incubator best practice: a framework. *Technovation* 28 (1–2), 20–28.

[26] McAdam, M., McAdam, R., (2008). High tech start-ups in University Science Park incubators: the relationship between the start-up's life cycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation,* 28 (5), 277–290.

[27] Grimaldi, R., Grandi, A., (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25 (2), 11-121.

[28] Hansen, M.T., Chesbrough, H.W.,Nohria, N., Sull, D.N., (2000). Networked Incubators. *Harvard Business Review*, 78 (5), 74-84.

[29] Mian, S. A., (1996). Assessing value-added contributions to university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325– 335.

[30] Knopp, L., (2007). *State of the Business Incubation Industry*. National Business Incubation Association, Athens, Ohio 2006.

[31] Peña, I. (2004) Business incubation centers and new firms growth in the basque country. *Small Business Economics*, 22 (3), 223- 236.

[32] Zhao, L., Aram, J.D., (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing,* 10 (5), 349-370.

[33] Eisenhardt, K.M., (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *The Academy of Managemetn Journal*, 32, 3, 543-576.

[34] Singh, J.V., Tucker, D.J., House, R.J., (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31 (2), 171.

[35] Hacket, S.; Dilts, D. (2004) A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.

[36] Schwartz, M., (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *Journal of Technology Transfer*, 38(3), 302-331.

[37] Ferguson, R.,Olofsson, C., (2004). Science parks and the development of NTBFs: Location, survival and growth. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 5–17.

[38] Löfsten, H. Lindelöf, P., (2002). Science parks and the growth of new technology-based firms. *Research Policy*, 31(6), 859-876.

[39] McAdam, M., Galbraith, B., McAdam, R., Humphreys, P., (2006). Business processes and networks in university incubators: A review and

research agendas. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(5), 451-472.

[40] Clausen, T., Korneliussen, T., (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation* , 32(9-10), 560-567.

[41] Scillitoe, J. L. Chakrabarti, A., (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation* , 30(3), 155-167.

[42] Mian, S. A., (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251– 285.

[43] Voisey P., Gornall L., Jones P. and Thomas B., (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468.

[44] EC (2002). *Benchmarking of Business Incubators*, Final Report. Brussels.

QUAL O IMPACTO QUE O EMPREEDEDOR TEM QUANDO O PLANO DE NEGÓCIOS TRANSFORMA SUAS IDEIAS EM REALIDADE

VASCONCELOS, Augusto Fernando Chateaubriand de
Formado em Administração de Empresas – Universidade Católica de Pernambuco
Especialista em Plano de Negócios e Planejamento Estratégico
Mestrando em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
Caruaru-Pernambuco-Brasil

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal mostrar a todos a importância que tem um Plano de Negócios para os dias de hoje. Não existe inovação em um plano, ele é simples e continuará assim. Quem deve inovar, é o empreendedor que está elaborando ele.

Hoje para ter sucesso em qualquer segmento do mercado, não basta ter vontade de abrir um negócio, lançar um novo produto, mudar um processo ou uma rotina, se o empreendedor não souber o que está acontecendo fora do seu estabelecimento.

E sempre fica a pergunta no ar, porque se planeja para gastar dinheiro e não se planeja para ganha-lo?

Palavras Chave – Plano de Negócio, inovação, empreendedor.

ABSTRAT

This article aims to show everyone the importance of a business plan for the day. There is no innovation in a plan, it is simple and will remain so. Who should innovate, it is the entrepreneur who is developing it.

Today to succeed in any market segment, not just have the desire to open a business , launch a new product , a process or change a routine , if the entrepreneur does not know what is happening outside your establishment.

And always the question remains in the air, because if you plan to spend money and do not plan to earn it?

Keywords - business plan, innovation, entrepreneurial.

INTRODUÇÃO

O que vem a ser um Plano de Negócios ? É um projeto por escrito pelo qual o empreendedor realiza os estudos sobre suas idéias e os passos que deve seguir para transformá-las em um empreendimento de sucesso, sendo capaz de analisar a viabilidade esperada do negócio, além de prevenir possíveis riscos e incertezas.

O propósito de se escrever um Plano de Negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que o mesmo pode trazer para sua empresa. O nosso objetivo é tornar esta tarefa mais prazerosa, organizada e eficaz. Através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de uma empresa. Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor meios de minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você quer atuar; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações da empresa. Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser monitorada sistematicamente.

A transformação que o empreendedor sente após fazer o seu Plano de Negócios é descrita como uma abertura de horizontes. Nele, o empreendedor sente que poderá transformar suas idéias em realidade. Porque com a segurança obtida nas informações elencadas, ele a partir daquele momento sabe que a sua idéia poderá ser comprada, e sendo comprada se transforma em realidade.

Constata-se que quando colocamos no papel as idéias que temos para a realização de um negócio, existe a possibilidade de 60% de esse negócio dar certo.

O Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer empreendimento, independente de seu tipo ou porte.

Ao final, seu plano irá ajudá-lo a responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir o negócio que estou idealizando?” Lembre-se de que a preparação de um Plano de Negócio é um grande desafio, pois exige persistência, comprometimento, pesquisa, determinação, trabalho duro e muita criatividade. E tenha claro que começar já é a metade de toda a ação. Elaborando pessoalmente o seu plano de negócio, você

tem a oportunidade de preparar um plano sob medida, baseado principalmente em informações que você mesmo levantou e nas quais pode depositar a mais pura confiança.

Quanto mais você conhecer sobre o mercado e a área que quer atuar, mais bem feito e preciso será o plano. Provavelmente, será necessário alguns ajustes para que ele se adeque ao tamanho e à atividade da empresa que você vislumbra.

A elaboração do Plano de Negócios deve ser detalhada ao máximo, fazendo com que as informações que são coletadas sejam precisas e relevantes para a sua elaboração. Mas para que isso aconteça, temos que eleger os pontos mais importantes.

Elaboração e construção do Plano de Negócios

1. Sumário Executivo.

1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio.

a) O que é o negócio;

b) Quais os principais produtos e/ou serviços;

c) Quem serão seus principais clientes;

d) Onde será localizada a empresa;

e) O montante de dinheiro a ser investido;

f) Qual deverá ser o faturamento mensal;

g) Qual lucro espera obter no negócio;

h) Qual o tempo que o capital investido retorne.

1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.

a) Analise se os objetivos dos sócios são os mesmos, tendo em vista o grau de ambição de cada um e a dimensão que desejam para o negócio;

b) Divida as tarefas antes de montar a empresa. Defina o campo de atuação e horários de trabalho;

c) Defina, com antecedência, o valor da retirada pró-labore (remuneração dos proprietários) , como será feita a distribuição dos lucros e o quanto será reinvestido na empresa;

d) Já deve deixar estabelecido o grau de autonomia de cada um e até que ponto um dos envolvidos pode, sozinho, tomar decisões;

e) Sempre determine se os familiares poderão ser contratados e quantos por parte de cada sócio. Sempre escolha funcionários e parceiros em conjunto;

f) Deve deixar definido o que acontecerá com a sociedade quando um dos sócios falecer ou não puder mais trabalhar. Determine um sistema de sucessão;

g) Descreva todos os pontos que possam gerar atritos futuros em um contrato assinado
pelos sócios;

h) Sempre tenha claro que o que vai contribuir para a permanência de uma sociedade é algo tão simples como o que mantém um casamento: diálogo e clareza. Conflitos são inevitáveis, o que importa é a maneira que eles serão resolvidos;

i) Não deixe de verificar se seu futuro sócio não possui restrições cadastrais ou pendências junto aos órgãos governamentais, situações como essas podem dificultar o acesso a crédito junto a fornecedores e bancos, além de impedir o registro do negócio.

1.3 Dados do empreendimento.
Nesta etapa, você irá informar o nome da empresa e o número de sua inscrição nos órgãos governamentais.

1.4 Missão da empresa
A missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de
sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio.
Para definir a missão, procure responder às seguintes perguntas:

a) Qual é o seu negócio?

b) Quem é o consumidor?

c) O que é valor para o consumidor?

d) O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade.

Exemplo: **Empresa de alimentos**. Servir alimentos saborosos e de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável.

1.5 Setores de atividade. Defina qual é o negócio de sua empresa e, em seguida, qual setor sua empresa pretende atuar.

a) Agropecuária;

b) Indústria;

c) Comercio;

d) Prestação de serviços.

1.6 A forma que a empresa irá se apresentar. O primeiro passo para que uma empresa possa existir é a sua **CONSTITUIÇÃO** formal. Para tanto, é necessário definir sua forma jurídica. A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros.

a) Sociedade - Nesse tipo de empresa duas ou mais pessoas associam-se para a criação de uma pessoa jurídica, com existência e patrimônio distintos da pessoa

física dos sócios. Quem exerce a atividade empresarial é a sociedade (representada pelos seus administradores), e quem responde pelas dívidas contraídas é o patrimônio da sociedade. Em síntese, a responsabilidade dos sócios é limitada. Lembrando sempre, que um sócio deverá completar o outro.

b) Empresário/Individual/Autônomo - É aquele que exerce individualmente e de maneira organizada atividades voltadas para a produção ou comercialização de bens e serviços, sendo obrigatório seu registro. Não há a presença de sócios e o proprietário assume integralmente a responsabilidade pelos resultados e riscos. Nesse tipo de empresa, o dono responsabiliza-se pelas obrigações da empresa, que são **ILIMITADAS**, isto é, o patrimônio pessoal pode ser exigido para o pagamento de certas dívidas, como por exemplo: débitos trabalhistas, com fornecedores, tributos, danos ao consumidor, danos ambientais, etc.

1.7 Enquadramento dos impostos. Dependendo da situação e do tamanho que está querendo abrir a empresa.

1.8 Capital disponível. O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas) colocado pelo proprietário para a montagem do negócio. Mais adiante ao elaborar o plano financeiro do seu empreendimento, você saberá o total do capital a ser aplicado. Caso você decida em ter uma sociedade, será preciso determinar o valor do capital que cada sócio irá investir e o seu percentual.

De onde vem o dinheiro. Aqui você irá determinar de que maneira serão obtidos os recursos para a implantação da empresa. Para início das atividades, você pode contar com recursos próprios, de sócios, através de financiamento por bancos de fomento ou os três juntos. Recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) do capital necessários para a abertura da empresa, já a utilização de recursos de sócios compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras.

2. Análise de mercado

2.1 Estudo dos clientes, Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se conhecê-los melhor.

1º passo: identificando as características gerais dos clientes. Qual a faixa etária? Na maioria são homens ou mulheres? Têm família grande ou pequena? Qual é o seu trabalho? Quanto ganham? Qual é a sua escolaridade? Onde moram?

2º passo: identificando os interesses e comportamentos dos clientes. Que quantidade e com qual freqüência compram esse tipo de produto ou serviço? Onde costumam comprar? Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?

3º passo: identificando o que leva essas pessoas a comprar. O preço? A qualidade dos produtos e/ou serviços? A marca? O prazo de entrega? O prazo de pagamento? O atendimento da empresa?

4º passo: identificando onde estão os seus clientes. Qual o tamanho do mercado em que você irá atuar? É apenas sua rua? O seu bairro? Sua cidade? Todo o Estado? O País todo ou outros países? Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

2.2 Estudo dos concorrentes. Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine suas boas práticas e deficiências. Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes. Faça comparações entre a concorrência e o seu próprio negócio. Enumere os pontos fortes e fracos em relação a empresa que você quer abrir.

2.3 Estudo dos fornecedores. O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Inicie o estudo dos fornecedores levantando quem serão seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços. Relações de fornecedores podem ser encontradas catálogos telefônicos e de feiras, sindicatos. Outra fonte rica de informações é a Internet. Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores. Pesquisem, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio. Preenchendo o quadro de estudo dos fornecedores, você terá uma melhor visão de quem são e de como atuam seus fornecedores.

3. Plano de Marketing

3.1 Descrição dos principais produtos e/ou serviços. Aqui você deve descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio. Para empresas de serviço, informe quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas. Lembre-se de que a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. Quando decidir melhorar um produto ou um serviço, pense sempre sob o ponto de vista do cliente.

3.2 Preço. Preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, você pode verificar se seu preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos.

3.3 Estratégias promocionais, promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. Abaixo, estão relacionadas algumas estratégias que você poderá utilizar:

a) Propaganda em rádio, jornais e revistas;
b) Internet;
c) Amostras grátis;
d) Mala direta, folhetos e cartões de visita;
e) Catálogos;
f) Brindes e sorteios;
g) Descontos (de acordo com os volumes comprados);
h) Participação em feiras e eventos.

Determine de que maneira você irá divulgar seus produtos, pois todas as formas de divulgação implicam custos. Descreva bem suas estratégias. Leve em conta o retorno dessa estratégia, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo da receita. Existem diversos tipos de divulgação. Use a criatividade para encontrar as melhores maneiras de divulgar seus produtos ou, então, observe o que seus concorrentes fazem.

3.4 Estrutura de comercialização, A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, etc. Reflita sobre quais serão os meios mais adequados para se alcançar os clientes. Para isso, pense no tamanho dos pedidos, na quantidade de compradores e no comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio.

3.5 Localização do negócio, neste momento, você deve identificar a melhor localização para a instalação de seu negócio e justificar os motivos da escolha desse local. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades. Um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Por isso, se a localização é fundamental para o sucesso de seu negócio, leve em consideração os seguintes aspectos.

a) Analise o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;

b) Verifique as condições de segurança da vizinhança;

c) Observe a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;

d) Fique atento para a proximidade dos clientes que compram seus produtos e o fluxo de pessoas na região;

e) Lembre–se de certificar da proximidade de concorrentes;

f) Avalie a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;

g) Visite o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento.

4. Plano operacional, por meio do *layout* ou arranjo físico do espaço onde vai funcionar a empresa, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios. O ideal é contratar um profissional qualificado para ajudá-lo nessa tarefa, se isso não for possível, faça você mesmo um esquema, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos,

móveis e as pessoas de forma racional e sensata.

4.1 Capacidade produtiva/comercial/serviços é importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuirá a ociosidade e o desperdício. Seja realista e considere na projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de produto ou serviço, as suas instalações e maquinário, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e ou mercadorias e o tamanho do mercado. Leve em conta, também, a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender.

4.2 Processos operacionais é o momento de registrar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas às várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. Identifique que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários. Para isso, poderá ser elaborado um roteiro com essas informações.

4.3 Necessidade de pessoal faça a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio. Esse item inclui o(s) sócio(s), os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas**.** Verificar a disponibilidade de mão de obra na região. Se não for essa a situação, procurar investir em treinamento da equipa.

5. Plano financeiro – Investimento total

5.1. Estimativa dos investimentos fixos
5.2. Capital de giro
5.3. Investimentos pré-operacionais
5.4. Investimento total (resumo)
5.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa
5.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
5.7. Estimativa dos custos de comercialização
5.8. Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
5.9. Estimativa dos custos com mão de obra
5.10. Estimativa do custo com depreciação
5.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
5.12. Demonstrativo de resultados
5.13. Indicadores de viabilidade

5.13.1. Ponto de equilíbrio
5.13.2. Lucratividade
5.13.3. Rentabilidade
5.13.4. Prazo de retorno do investimento

6. Construção de cenários após a finalização do seu plano de negócio, simule valores e situações diversas para a empresa. Prepare cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição das despesas). A partir daí, pense em ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis. Faça quantas simulações julgarem necessários e tenha sempre alternativa (plano B). Na construção de cenários é fundamental considerar algumas possibilidades;

a) Nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;
b) O início das atividades ser um pouco mais demorado que o programado;
c) Estratégias de *marketing* podem não surtir os efeitos esperados no curto prazo;
d) Necessidade de obter mais recursos financeiros que o previamente planejado;
e) Possíveis reações de concorrentes.

7. Avaliação Estratégica – Análise da matriz FOFA (SWOT) - O que é e como fazer.

A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. **F.O.F.A.** é um acróstico para:

Strengths	**Forças**
Opportunities	**Oportunidades**
Weaknesses	**Fraquezas**
Threats	**Ameaças**

A análise F.O.F.A. levará você pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio,
dos seus proprietários e do mercado.

FORÇAS - Façam uso das forças São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.	**OPORTUNIDADES -** Explore as oportunidades São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado
FRAQUEZAS - Eliminem as fraquezas São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.	**AMEAÇAS -** Evitem as ameaças. São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade

Na análise do ambiente externo, existem situações que são ao mesmo tempo oportunidades e ameaças. Por exemplo, o crescimento do setor onde se atua, pode representar tanto uma oportunidade de aumento das vendas, como uma ameaça por facilitar a entrada de novos concorrentes. Seja honesto e objetivo ao elaborar essa análise. Não seja pessimista ou otimista em excesso. Procure focar a realidade e não como você gostaria que as coisas fossem. O ideal é que você registre sempre uma idéia por linha, isso torna a avaliação mais fácil.

8. Avaliação do plano de negócios - O Plano de Negócio bem desenvolvido é um valioso instrumento de planejamento. Por ser um mapa de percurso, ele deve ser consultado e acompanhado constantemente. Avalie cada uma das informações e lembre-se de que o Plano de Negócio tem por objetivo ajudá-lo a responder a pergunta lançada no início: “Vale a pena abrir o meu negócio?”. Saiba que o mundo e o mercado estão sujeitos a mudanças; a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças. Assim sendo, procure adaptar seu planejamento às novas realidades. É por este motivo que um Plano de Negócio deve ser “feito a lápis”, para que possa ser corrigido, alterado e ajustado. Procure refazer seu plano de tempos em tempos. Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O Plano de Negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliá-lo a tomar decisões mais

acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos.

Sabemos que elaborar um plano de negócios não é fácil, mais é necessário. Todo empreendedor que se preza deve fazer seu planejamento focado no seu plano, só assim ele poderá decidi se vale à pena ou não abrir uma empresa.

Assim sendo, a partir do momento em que o empreendedor tem uma idéia, ela só vira realidade, quando tem alguém que a compre. E suportado na estrutura do plano, ficará bem mais fácil investir os seus recursos ou buscar um financiamento em um banco de fomento.

Considerações finais

Demonstramos através deste artigo a necessidade da elaboração de um Plano de Negócios. Todo e qualquer empreendedor terá uma visão de todos os fatores de incentivo como também os entraves que ele encontrará pelo caminho, e poderá decidir com mais segurança de como transformar as suas idéias em realidade. No decorrer da elaboração do plano, o empreendedor irá conceituar e diferenciar o seu novo empreendimento do que já possa existir no mercado. Seguindo esse princípio, o empreendedor deve atrelar ao seu Plano de Negócios o seguinte pensamento: que a Meta é o seu combustível e a sua Persistência é o seu motor. Com todas essas ferramentas em mãos, o empreendedor poderá nortear o seu Plano de Negócios, fazendo com que a sua visão se concretize. Podemos concluir que o Plano de Negócios deverá evoluir de acordo com as necessidades de sua região e principalmente o cenário econômico. Sabemos que a velocidade que hoje existe na economia, poderá ser a causadora do sucesso ou do fracasso de uma empresa. Quando o empreendedor vir sua idéia transformada em realidade, o vislumbramento pelo Plano de Negócio vai acontecer normalmente, e a partir daí ele não mais soltará essa ferramenta magnífica chamada de Plano de Negócios.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, da saúde, do amor e da sabedoria, e saber que ele está sempre comigo.

A minha esposa e meus filhos, que diretamente contribuíram com amor, carinho e atenção durante a construção desse trabalho.

A professora Hortênsia Maria da Silva Gouveia Barandas, que me mostrou o caminho das pedras.

Ao querido amigo Leo Surubim, que nunca deixou de acreditar em minha capacidade.

Ao Prof. Dr. Raul Siqueira Lopes, que sempre me ensinou e ensina até hoje de nunca desistir dos meus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

[1] CEAG/MG. Programa microempresa. Belo Horizonte: CEAG, 1987. 83 p., il.

[2} CENNI, Marcelo. Montando uma empresa: dicas para obter sucesso. Belo Horizonte: Autêntica, 1998. 94p., Il. (Coleção Pequena Empresa, v1)

[3] CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir um negócio? São Paulo: Makron Books, 1995. 140p., il.

[4] COMO administrar uma pequena empresa: manual metodológico [Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19--].

[5] DE FELIPPE JÚNIOR, Bernardo. Pesquisa: o que é e para que serve. Brasília: Sebrae, 71 p., il. (Série Marketing para a Pequena Empresa, 6).

[6] DOLABELLA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.312 p., il.

[7] FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. Aprender a empreender. [S.l]: Sebrae, 2001. 160 p. il.

[8] GUIA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS: como montar seu próprio negócio. São Paulo: Globo, 2002. 152 p., il.

[9] MANUAL iniciando um pequeno grande negócio. [Brasília]: Sebrae, [19--].

[10] MANUAL do curso básico de formação de contabilistas consultores. [Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19--].

[12] MANUAL do plano de negócios. [S.l.: s.n], [19--]. Baseado no Business Plan Work Book, publicado pela Entrepreneurship Development Corporation of Honolulu em 1984.

[13] MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo de; PINTO, Paulo César Ferreira. Gestão estratégica: Série Contabilizando o sucesso. Brasília. Sebrae, 2003. 47 p.

[14] PEQUENOS negócios: treinamento gerencial básico. [Belo Horizonte]: Sebrae MG, [19-].

Desenvolvimento de Competências para a criação de uma Cultura de Empreendedorismo

Maria José Sousa
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
Universidade Europeia
Lisboa, Portugal

Abstract— **Neste artigo vamos analisar o conceito de empreendedorismo e a importância do desenvolvimento de competências para criar uma cultura de empreendedorismo. Com base na revisão da literatura sobre estudos desenvolvidos sobre empreendedorismo investigaram-se e identificaram-se os *soft skills* que os empreendedores necessitam de desenvolver, a fim de criar e gerir negócios inovadores.**

Keywords - empreendedorismo, empreendedor, competências, capacidade empreendedora

I. INTRODUÇÃO

Empreendedorismo pode ser considerado atualmente como fazendo parte de uma estratégia para alavancar a economia.

Empreender é uma tarefa desafiadora, quer seja a nível interno nas organizações, promovendo muitas vezes a inovação organizacional, quer seja a nível externo, pela criação de novos negócios que sejam sustentáveis num mercado e num contexto económico complexo. Exemplo disso são os estudos sobre a importância do empreendedorismo em economias de transição [1].

Assim, considera-se que o empreendedorismo se encontra associado a duas diferentes vertentes:

- Criação e desenvolvimento de negócios/empresas inovadores - empreendedorismo
- Desenvolvimento de uma função dentro de uma empresa de forma inovadora – intraempreendedorismo

No contexto deste artigo, o *focus* será na primeira vertente, ou seja, associando o empreendedorismo à criação de negócios inovadores.

O objetivo principal desta investigação foi a construção de um modelo de desenvolvimento de competências para empreendedores, que vai ser apresentado e discutido neste artigo.

O artigo faz uma breve análise ao conceito de empreendedorismo e do que se considera como capacidade empreendedora, seguido da apresentação da metodologia que foi utilizada como base para a construção do modelo de desenvolvimento de competências, que se encontra na análise e discussão de resultados. O artigo finaliza com as implicações para a prática e as conclusões.

II. REVISÃO DA LITERATURA

Conceito de Empreendedorismo

A origem da palavra 'empreendedorismo' está no "verbo 'empreender' que tem raiz na língua latina, a partir da palavra prehendere e na origem do substantivo feminino apreensão que, também, tem raiz na língua latina, porém, a partir da palavra apprehensione.

A palavra 'empreendedorismo' é, ainda, constituída ortograficamente com o sufixo grego 'ismo', assim, a palavra 'empreendedorismo' pode ser entendida como: um sistema que se desenvolva sob os atos individuais ou coletivos, internos ou externos à estrutura organizacional, que realizem algo inovador, a partir da conceção de ideias construídas sob a perceção, compreensão e ação sobre o todo de um negócio.

Na linha de desenvolvimento do conceito de empreendedorismo aplicado [2] argumenta-se que uma empresa empreendedora é aquela que aposta na inovação, que é aberta ao risco e é proactiva em relação aos seus concorrentes.

O Empreendedorismo tem vindo a evoluir, não só na forma de definição do conceito, como na forma de designação e, por fim, ao nível da importância atribuída no desenvolvimento e sustentabilidade da economia.

Capacidade Empreendedora

Ser empreendedor aprende-se através do fomento de uma cultura empreendedora que ultrapasse o receio ao risco [3] e o estigma do insucesso presentes na nossa cultura, que condicionam de forma determinante o empreendedorismo em Portugal.

Implementar ideias não é fácil apesar de que podermos dizer que existem empreendedores natos, que conseguem definir uma ideia de negócio e implementá-la com sucesso, mas é importante referir que existe também a possibilidade de desenvolver caraterísticas empreendedoras e aqui entram as instituições de ensino que devem desempenhar um papel fundamental, desde muito cedo na criação de conhecimentos e de competências relacionadas com o empreendedorismo.

Temos o exemplo da inovação que é uma disciplina que se pode introduzir na ensino desde os primeiros anos de escola, pois ela é uma ferramenta específica dos empreendedores, utilizada para explorar novas oportunidades para um negócio ou um produto ou serviço diferente.

Saber dirimir o risco, procurar novas fontes de inovação, dominar ferramentas de criatividade, conhecer o mercado são

aprendizagens que todos os empreendedores ou potenciais empreendedores necessitam de ter [4]; [5].

Na linha de Schumpeter e, até porque todos os dias se assiste à morte e ao nascimento de empresas, produtos, processos e serviços e numa perspetiva restrita, criámos uma definição de empreendedorismo que melhor se adequa ao prosseguimento dos trabalhos que iremos continuar a desenvolver nesta área: empreendedorismo resulta da capacidade de aprender a procurar e a explorar sistematicamente novos negócios/novas práticas, que acrescentem valor ao mercado e dinamizam a economia do país.

Neste sentido, a capacidade empreendedora constrói-se com base nos diversos tipos de competências amplamente estudadas na literatura e designadas como *soft skills* e como *hard skills*. Sendo estas alvo de análise no tópico seguinte e a base de construção do modelo de desenvolvimento de competências construído como resultado deste processo de literatura de gestão [6]. As *soft skills* podem ser definidas como as competências comportamentais necessárias para a aplicação das hard skills e do conhecimento nas organizações [7].

[8] também sugerem que as *soft skills* são um conjunto de habilidades ou talentos de um indivíduo.

Outros autores categorizam as *soft skills* como: 1) habilidades interpessoais; 2) competências pessoais e sociais; e 3) as competências cognitivas [9].

No que diz respeito às soft skills inerentes à gestão de projetos empreendedores, [10] refere que são habilidades e práticas de gestores de sucesso. Ele afirma que "a ênfase do futuro tem que estar nas habilidades de liderança e interpessoais que garantam práticas de gestão de projetos de sucesso".

Para identificar as *soft skills* do empreendedor recorreu-se a uma metodologia qualitativa, que será explicada no ponto seguinte.

III. METODOLOGIA

A abordagem metodológica da investigação foi qualitativa ou intensiva. A análise qualitativa permite um melhor conhecimento da situação e os privilégios de uma abordagem interpretativa.

No que diz respeito às especificidades desta investigação a principal técnica utilizada foi a análise de conteúdo a partir da revisão da literatura sobre estudos realizados sobre Empreendedorismo. Ela foi utilizada para determinar a presença de certas palavras ou conceitos dentro dos artigos para identificar e analisar as competências de empreendedorismo.

Desenvolveram-se procedimentos para identificar as referencias mais relevantes em bases de dados científicas. Uma análise sistemática permite identificaras palavras chave contidas nos artigos seleccionados das bases de dados.

É um estudo exploratório e descritivo composto pela compilação de dados, análise e síntese de resultados resultantes da pesquisa nas bases de dados científicas Web of knowledge e Science Direct.

A pesquisa dos artigos foi feita com base nas palavras-chave "empreendedorismo" e "competências do empreendedor, sendo o período considerado entre 2010 e 2014.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Apesar dos dilemas com que nos debatemos, sabemos que o desempenho da economia depende, em grande parte, do seu tecido empresarial, nomeadamente, de empresas mais criativas e inovadoras, sustentadas por pessoas com determinadas competências técnicas e características específicas – o empreendedor.

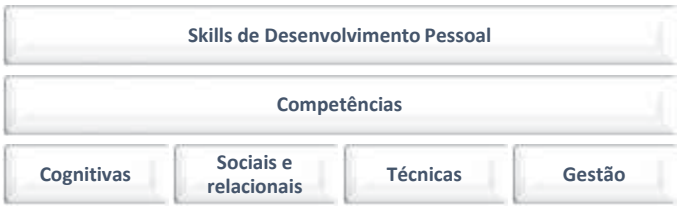
Assume-se assim que o perfil do empreendedor engloba a ideia de que características empreendedoras não são natas e que, tal como as competências técnicas, podem ser adquiridas/aprendidas ao longo da vida.

Com base em diferentes estudo que têm vindo a ser realizados, apresenta-se um leque de características que se associam, normalmente, ao perfil de um empreendedor:

- *Capacidade para atingir objetivos*, nomeadamente, ao nível do planeamento e autonomia para atingir resultados.
- *Autoconfiança* para atingir os objetivos definidos e ultrapassar os obstáculos que vão surgindo.
- *Sentido de responsabilidade* pelo sucesso ou insucesso dos seus negócios.
- *Capacidade de aprendizagem* usando o insucesso como uma experiência de aprendizagem de forma positiva.
- *Capacidade de trabalho* elevada para desenvolver e manter um negócio de sucesso através do seu empenho e esforço.
- *Capacidade de inovação* para desenvolver novas abordagens ao mercado, novos conceitos, novos produtos e serviços.
- *Capacidade de Iniciativa* identificando e implementando novas oportunidades de negócio.
- *Ambição* para atingir os objetivos definidos.
- *Persistência* para enfrentar os obstáculos e redefinir as estratégias a seguir.
- *Capacidade para estabelecer uma rede de contatos*, para desenvolver e manter relações comerciais.
- *Competências sociais e relacionais* para estabelecer com facilidade relações interpessoais

Modelo de Desenvolvimento de Skills

As características identificadas, serviram de base à construção de um modelo de desenvolvimento de skills de desenvolvimento pessoal que enquadra as dimensões: competências, atitudes e pensamento criativo.



A mistura de conhecimento do empreendedor baseia-se nas competências cognitivas, competências sociais e relacionais,

competências técnicas e de gestão. Esta mistura é o elemento crucial para a criação e gestão de uma empresa.

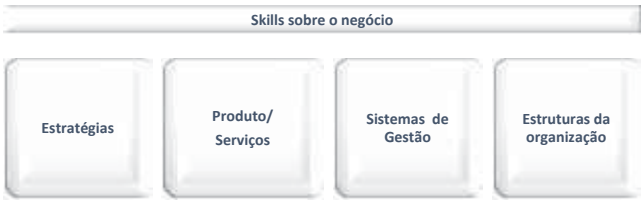
As competências cognitivas incluem a aprendizagem de técnicas de pensamento criativo, formulação e resolução de problemas e tomada de decisão e capacidade de iniciativa.

As competências sociais e relacionais incluem capacidade de comunicação escrita e oral. capacidade de trabalho em equipa e capacidade de se adaptar a novas situações.

As competências técnicas integram conceitos sobre conhecimentos técnicos incluindo métodos de trabalho, processos e contextos.

As competências de gestão integram o conhecimento sobre as potenciais estratégias a adotar na empresa, capacidade de planeamento e definição de objetivos estratégicos e capacidade de tomada de decisões estratégicas sobre as políticas da empresa nas suas diversas áreas de atuação.

Por outro lado, o empreendedor deve adquirir *skills* no que respeita ao negócio a desenvolver, o que inclui a estratégia que a empresa irá adotar, os seus produtos e/ou serviços, a imagem corporativa, os sistemas de gestão (gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing, entre outros) e a estrutura formal e informal da empresa.



No que respeita às estratégias, o desenvolvimento de competências passa pela necessidade de conhecer os mecanismos que contribuem para a criação e implementação de inovações tecnológicas, organizacionais e de mercado.

Conhecer as especificidades dos mercados onde poderá existir possibilidade de internacionalização através das mais diversas modalidades, exportação, licenciamento, *franchising*, joint-venture e investimento estrangeiro direto.

Saber identificar a melhor estratégia de marketing para o desenvolvimento do negócio, tendo em conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa. Saber criar uma imagem corporativa e de marca para os produtos e serviços, como veículos de divulgação.

Ao nível dos produtos e/ou serviços o desenvolvimento de competências deve passar pelo conhecimento das especificações técnicas e de utilização dos produtos e ou de implementação dos serviços, bem como os tipos de possíveis personalizações dos mesmo para irem ao encontro das necessidades do mercado onde vão atuar e, mais especificamente, dos potenciais clientes.

Conhecer os sistemas de gestão que permitirão colocar em prática os processos da empresa, no que respeita à gestão comercial e marketing, à gestão de recursos humanos, à gestão financeira e à gestão do risco.

Também conhecer a estrutura mais adequada ao tipo de empresa a criar, tanto os que respeita à estrutura formal da empresa, como a estrutura informal.

Desenvolver ainda conhecimentos sobre como criar e gerir redes de relações informais, relacionadas com parceiros; e formais relacionadas com clientes, fornecedores, organismos oficiais.

V. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Contributo do Empreendedorismo para o Crescimento Económico do País

Num país com uma economia que não cresce ou que cresce muito pouco o empreendedorismo pode ajudar a:

- Dinamizar o sector empresarial, isto é, criar e manter empresas que coloquem no mercado processos ou produtos inovadores ou que acrescentem valor aos que já existem;
- Aumentar as exportações;
- Ajudar a internacionalizar as empresas, ultrapassando uma cultura de aversão ao risco;
- Atrair investimento estrangeiro, à medida que a economia se vai desenvolvendo e as empresas se vão tornando competitivas.

Porém, o empreendedorismo não tem vindo a percorrer um caminho fácil e, embora algumas organizações surjam e se desenvolvam por verdadeiro empreendedorismo dos seus criadores, muitas outras surgem por necessidade e acabam por rapidamente desaparecer do mercado.

Papéis e responsabilidades na criação de uma cultura empreendedora

Até há pouco tempo, como resultado de uma cultura que nunca investiu no desenvolvimento de competências empreendedoras, o empreendedorismo era uma palavra que não fazia parte do nosso léxico. Também, pela ausência de uma cultura empreendedora, em algumas empresas não é atribuída muita importância ao empreendedorismo, não se valorizam as pessoas, não se privilegiam as ideias, não se copiam as práticas do que melhor se faz no país ou no estrangeiro, por exemplo, através de técnicas de *benchmarking* e, tão pouco, se aceitam os ensinamentos de quem sabe mais, como por exemplo, trabalhadores experientes que saíram do mercado de trabalho muito cedo, por via das políticas de emprego então adotadas.

Assim, criar uma cultura empreendedora e desenvolver competências empreendedoras passa pelo desempenho de papéis e pela assunção de responsabilidades por parte das seguintes entidades:

a) Governo - Compete a este a criação de políticas (económicas, financeiras, educativas, sociais etc.) que promovam o empreendedorismo.

b) Escolas e universidades - É da responsabilidade dos professores, a partir de programas responsavelmente elaborados e de condições pré-estabelecidas, a implementação de metodologias de aprendizagem que desenvolvam competências empreendedoras.

c) Empresas - A liderança é um aspeto fundamental no desenvolvimento de uma empresa empreendedora, pois, cabe ao executivo principal implementar e gerir uma cultura organizacional entre os seus colaboradores que promova a criatividade e a inovação e que se torne numa vantagem competitiva para a organização.
d) Governo, escolas/universidades e empresas - A criação de parcerias por parte destas entidades que incentivem e promovam uma nova atitude face ao risco.

VI. CONCLUSÕES

O objectivo desta investigação era o de identificar competências para o desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo. A revisão da literatura feita com base na metodologia utilizada permitiu identificar competências pessoais (competências cognitivas, competências sociais e relacionais, competências técnicas e de gestão) e competências sobre o negócio (estratégia que a empresa irá adotar, os seus produtos e/ou serviços, a imagem corporativa, os sistemas de gestão: gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing, entre outros - e a estrutura formal e informal da empresa).

No que respeita a estudos futuros, caminhos futuros, mas sabendo que, à partida, prolífera na nossa cultura a ideia de que nem todos somos empreendedores, pois é necessário correr riscos, ter capacidade para superar as dificuldades, tomar a iniciativa e de atingir os objetivos propostos.

Porém, a aposta numa aprendizagem virada para o empreendedorismo é fundamental para reverter esta ideia e dar inicio à criação de uma cultura onde o empreendedorismo é algo natural, sem ser necessário estarmos sempre a elevar as suas potencialidades – tornando-se parte integrante da nossa evolução e de um novo modelo de economia.

VII. REFERENCIAS

[1] McMillan, J. and Woodruff, C., 2002, 'The central role of entrepreneurs in transition economies', Journal of Economic Perspectives, 16, pp. 153-170

[2] Miller, D., & Friesen, P. 1983. Strategy-making and environment: The third link. Strategic Management Journal, 4: 221-235.

[3] McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of entrepreneur. Academy Management Review, 31(1), 132–152.

[4] Wiklund, Johan and Dean Shepherd (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach, Journal of Business Venturing 20, 71-91

[5] Lumpkin, G. T. and Gregory G. Dess (2001), Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, Journal of Business Venturing 16, 429-451.

[6] Kinkus, J. (2007) Project Management Skills: A Literature Review and Content Analysis of Librarian Position Announcements. College & Research Libraries 353-363

[7] Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, 3(2), 9-18.

[8] James, R. F. & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world. Business Education Forum. 59(2), 39–41

[9] Muzio, E., Fisher, D., Thomas, E. R. & Peters, V. (2007). Soft Skills Quantification (SSQ) for Project Manager Competencies. Project Management Journal. 38(2), 30–38.

[10] Davis, D. B. (1993). "The Hard Demand for Soft Skills." Datamation 39(2): 28-32

LA INTERACCIÓN ENTRE LOS SISTEMAS CONTABLES DE GESTIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO: UNA REVISIÓN DE LA LITERARIA

Raúl González Castro
Cámara Oficial de Comercio, Industria y servicios de Ourense.
Ourense, España. herero36@gmail.com

ABSTRACT: El artículo evalúa la relación entre los procesos de gestión de las empresas emprendedoras y los [1]sistemas contables de control de gestión, realizando una revisión literaria que permita determinar cuáles son las teorías que aúnan ambos criterios. En este artículo hacemos mención de cuáles son las principales perspectivas y referencias literarias, en un marco complejo, que nos permitan sistematizar y clarificar los distintos enfoques que relacionan los sistemas contables de control de gestión y el emprendimiento.

Palabras clave: Sistemas contable de Control de gestión, emprendimiento.

I INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es uno de los mayores motores de la economía mundial [1]. Ha acompañado al ser humano desde tiempos antiguos, [2] estudiaron los textos de los antiguos filósofos atenienses y llegaron a la conclusión de que ya en la antigua Atenas se fomentaba desde los estamentos políticos las actividades empresariales y por tanto se valoraba el emprendimiento como factor económico. Dicho proceso de fomento se mantiene hasta nuestros días, donde a nivel mundial podemos observar una tendencia política de los gobiernos en la promoción del emprendimiento. [3], [4], [5], y [6]. Hannon [7] afirma que el desarrollo empresarial es ahora el centro de muchas de las políticas de los gobiernos.

A continuación, se describen los principales conceptos, teorías, e implicaciones de nuestro trabajo, así como la metodología utilizada, y se determinan las conclusiones recogiendo las principales líneas de trabajo futuro que la investigación científica estudiada identifica como prioritarias.

II TEORÍAS BÁSICAS: DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LOS SCG.

La literatura científica presenta una gran variedad de definiciones de emprendimiento, [8] , [9], [10], como el caso de Drucker [11] que lo asocia con el espíritu empresarial innovador y orientado al cambio del comportamiento en lugar de simplemente el inicio o puesta en marcha de un negocio.

Las definiciones del emprendimiento vienen marcadas por el enfoque de la investigación [12]. La literatura de nivel macro, de análisis de la iniciativa empresarial, presenta cuatro corrientes de investigación que adoptan a su vez cuatro puntos de vista diferentes sobre las funciones de los empresarios en la economía.

[1] A partir de aquí se enunciará como SCCG.

En primer lugar, la literatura considera a los emprendedores los principales agentes de la producción en la economía y actúan en un mundo de equilibrio usando la evaluación de las oportunidades económicas más favorables [13].

Otra vertiente, defiende el papel de arbitraje de los empresarios como el medio de equilibrar oferta y demanda en la economía [14]. Kirzner, [15] establece que los emprendedores son agentes financieros de riesgo que reaccionan a las oportunidades económicas en un mundo de cambio constante.

El tercer punto de vista, determina que los emprendedores poseen perfil de innovadores que empujan de nuevo la frontera de posibilidades de producción (o la curva de costes) mediante la búsqueda de nuevas oportunidades, [16].

El cuarto punto de vista parte de los trabajos de Casson [17] que define a los emprendedores como individuos que se especializan en la toma de decisiones, es decir, la iniciativa empresarial se mide por la participación de los emprendedores en la creación de empresas. [18] y [19].

En los estudios más modernos "El espíritu empresarial implica el nexo de dos fenómenos: la presencia de oportunidades lucrativas y la presencia de personas emprendedoras", [20].

Recordamos que también existen empresas que ya estando en el mercado muestran un alto grado de emprendimiento, entendido como entidades dinámicas y flexibles preparadas para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio cuando se presentan [21].

Las propuestas de los organismos políticos y gubernamentales para definir la iniciativa empresarial, podemos concretarlas en la definición de la Comisión Europea [22], que especifica la iniciativa empresarial como "un proceso dinámico y social donde individuos, solo o en colaboración, identifican oportunidades para la innovación y actúan sobre ellas mediante la transformación de las ideas en actividades prácticas y específicas, ya sea en un contexto social, cultural o contexto económico".

Por tanto, el emprendimiento es una de las fuerzas más dinámicas que determinan los cambios en el sistema económico [23] y [24], cuantificándolo como la participación de las nuevas PYMEs en el número total de empresas y en la contribución en la generación de empleo y aumento del valor del PIB agregado [25].

Las nuevas empresas se muestran cruciales en el desarrollo de la innovación, ya Schumpeter atribuía al emprendedor características de capacidad de innovación para el desarrollo económico [16]. El papel innovador convierte a las nuevas empresas en adoptadores de tecnologías, en fomentadores de redes de innovación, colaborando con proveedores y clientes [26] o como introductores de invenciones a la actividad productiva [27], [28] y [29]. Huarng [30] relaciona la innovación a la actividad empresarial en un nuevo negocio o modelo.

Por tanto la literatura científica reconoce que el espíritu empresarial puede desempeñar un papel clave en el crecimiento económico y el empleo [31], [32] y [33]. Así se desarrollan líneas de investigación en la búsqueda de factores claves para el desarrollo del emprendimiento caso de Havrylyshyn [34], Kaufmann [35]; o Nyström [36], que identifican factores que influyen con su presencia en el desarrollo emprendedor, caso de instituciones públicas eficientes, un alto desarrollo económico o el avance tecnológico muestran una relación positiva con las tasas nacionales de emprendimiento. Actualmente las líneas de investigación abarcan nuevos factores caso del conocimiento del emprendedor sobre las redes sociales, o el nuevo contexto de dimensión social. [37], [38] y [39], así como en los últimos periodos se incorpora un nuevo factor, la sostenibilidad, dando como término la creación del concepto de emprendimiento sostenible [40]. Majid y Koe, [41], consideran la iniciativa empresarial sostenible como "un proceso en el que los empresarios aprovechan las oportunidades de forma innovadora para obtener ganancias económicas, la equidad de la sociedad, calidad ambiental y la preservación de la cultura en condiciones de igualdad".

En los recientes tiempos de investigación, el desarrollo emprendedor, es analizado desde el punto de vista de los rasgos psicológicos, analizando sus comportamientos intencionales y planificados, debido a que el proceso de

emprender, está producido por estímulos y pensamientos mentales [42].

En general, la literatura actual entiende que las empresas emprendedoras tienden a enfatizar la flexibilidad, generar un alto grado de innovación y tener capacidad de asunción de riesgos [43].

El otro factor de trabajo del artículo, son los SCCG y el papel que desempeñan en las empresas de nueva creación.

Siguiendo el trabajo de Dávila, Foster, y Li [44], la literatura sobre los procesos de adopción de los SCCG muestran una doble tendencia de investigación, que son: (a) caso de estudios que describen el ascenso de los controles sobre los primeros años de puesta en marcha de empresas. Dávila y Foster [51] y [52] encuentran que una adopción más rápida de los SCCG está asociada con el crecimiento más rápido de las empresas, calculado por número de empleados. Moores y Yuen [53] proporcionan evidencias de la importancia de la temprana incorporación de tales sistemas para mejorar el crecimiento. También encontramos investigaciones contrarias a la existencia de conexión entre la estrategia de incorporar SCCG y el rendimiento, [54], y (b) una gran muestra de estudios, que asocian los SCCG y las variables organizacionales, (caso de Adler y Borys [45] que abordan el papel de SCCG dentro de las etapas de asimilación y explotación del conocimiento, como un acto de habilitación de la burocracia, que libera a la Dirección [64]. [60] afirma que los sistemas de SCCG incluyen funciones que determinan metas explícitas y estables, que definen una dirección para el desarrollo del emprendimiento [60] y [63]. Otro factor de gestión de los SCCG ayudan a que los Directivos se puedan centrar en las actividades de valor agregado [61] y [62]. En presencia de acuerdos de Contrato con partes externas, proveedores o clientes, el SCCG adquiere un papel legitimador [65] y de gestión de prestigio [66]); el tamaño (caso del trabajo de Greiner, que establece que los SCCG se incorporan a las empresas cuando por tamaño no pueden ser controladas exclusivamente por medios informales, [48]); estrategia de la compañía, (los SCCG permiten la planificación y coordinación adecuada de la ejecución de los proyectos y mejora de los resultados, favoreciendo los tiempos de respuesta en la adopción de decisiones, [50]); o la presencia de capital riesgo [55].

Estudios más recientes reconocen nuevos factores. Ahrens y Chapman [46] determinan que los directivos usan el SCCG como medio para reducir la incertidumbre en las operaciones del día a día. De esta manera se establece en la literatura evidencias de la adopción de SCCG como factor positivo en la gestión de la incertidumbre, caso de los trabajos de Chenhall [47], Khandwalla, [48] o Simons, [49], que han asociado la gestión de la incertidumbre con la implantación de los SCCG, llegando a demostrar la generación de mayores rendimientos en las empresas en su presencia.

Estudios más reciente como el caso de Cardinal *et al.* [67] propone una serie de fases en la relación entre emprendimiento y SCCG

Fase I: Fundación, se basa principalmente en los mecanismos informales de gestión.

Fase 2: Crecimiento, se busca asegurar la gestión mediante los procesos de cultura de la empresa aunque los controles son en su mayoría informales.

Etapa 3: Formalización, se realiza de forma formal, pero con falta de gestión de la información.

Etapa 4: Reequilibrio, se caracteriza por la contratación de gerentes profesionales y el comportamiento formalizado, junto con estudios de los datos y toma de decisiones

De esta manera en las empresas emprendedoras se procede de un paso de control informal a un proceso de control formal y de gestión profesional y en algunos casos, la eliminación gradual de algunos de estos mecanismos.

Los autores Garlund y Taipaleenmaki [68] sugieren que el ciclo de vida es un factor clave en la implantación de SCG, pero también establecen otra serie de elementos caso de la presencia externa de inversiones que facilita el proceso de implantación de SCG.

Collier [69] estudió la interrelación entre el desarrollo empresarial informal y los mecanismos de control y la dificultad de establecer controles en este tipo de empresas.

Determina que son empresas de gestión personalista donde no se delega el control ni la toma de decisiones. Por tanto estas empresas hacen controles informales pero no establecen sistemas de SCG.

Perren y Grant [70] establecen que en pequeñas empresas menos de 23 trabajadores, el desarrollo de los SCG provienen de la experiencia anterior de los gerentes y trabajadores.

De esta manera hemos podido determinar las líneas de trabajo de la literatura científica sobre la relación entre SCG y emprendimiento hasta los albores del año 2005.

III METODOLOGÍA

En esta sección se presenta la clasificación de la investigación y los procedimientos metodológicos utilizados en la construcción y el análisis de la cartera bibliográfica sobre la temática de SCG en las empresas emprendedoras. Se han desarrollado procedimientos para identificar a las referencias más relevantes en las bases de datos académicas.

El análisis sistemático permite a los investigadores poder identificar el año de publicación, título, autores, objetivos, conceptos, metodología, resultados y futuras recomendaciones contenidas en artículos seleccionados de la base de datos.

Hemos desarrollado una investigación de carácter teórico, clasificada como estudio bibliográfico o revisión literaria, ya que analiza los estudios ya publicados sobre el tema [71]. Los objetivos son exploratorios y descriptivos, la búsqueda de información específica sobre lo que se está estudiando.

El método utilizado para llevar a cabo la investigación bibliográfica fue compuesto por tres etapas diferentes: la recopilación de datos, análisis de datos y la síntesis de los resultados.

Estas tres etapas condujeron a los siguientes procedimientos.

a) Criterios para las opciones y campos de base de datos: Web of Knowledge y Science Direct fueron elegidos como bases de datos para este estudio.

- Web of Knowledge fue elegido para la consulta debido a su estatus como un índice multidisciplinar con las revistas más citadas en sus respectivas áreas. La base de datos cuenta con más de 9.000 revistas indexadas. También fue elegido por su amplio alcance.

- Science Direct es una base de datos de resúmenes y citas de científicos fuentes bibliográficas y de información en Internet a nivel académico. Science Direct contiene más de 12 millones de artículos de consulta

b) Los criterios para la inclusión o exclusión:

- Los artículos seleccionados contienen un título, el resumen o la presencia de palabras clave relativas a “MCS” o management accounting systems en el cuerpo del abtrac o título del artículo.

c) Los términos utilizados en la investigación:

La búsqueda estratégica se basa en la siguiente consulta: ("MCS” AND entrepreneurship” y ("entrepreneurship” AND “management accounting systems”).

Posteriormente se procedió a la lectura con el fin de poder evaluar el potencial de los artículos y su cohesión con el tema a tratar.

d) Análisis sistemático: año, autor, título, tipo de artículo (teórico / empírico, cualitativo / cuantitativo), resultados y recomendaciones principales para la investigación futura. El periodo de búsqueda es de 2005 a 2014.

IV RESULTADOS: IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPLEJAS RELACIONES ENTRE SCG Y EMPRENDIMIENTO.

La búsqueda inicial aporta 20 salidas originales, pero tras la revisión literaria la cifra final es de 18 artículos.

De esos 18 artículos 12 son de factor empíricos y seis son de corte teórico. En el caso teórico todos los procesos se desarrollan bajo la metodología de revisiones de la literatura, en el caso de los valores empíricos la mayor parte acude a los mecanismos estadísticos (16), salvo dos casos que se aplican los procesos de experimento.

Sin duda, el emprendimiento ha sido estudiado tanto desde puntos de vista económicos, como

psicológicos, como sociales o históricos. Comparando nuestros resultados con otros estudios académicos caso de [73], donde su análisis recoge factores claves para el emprendimiento caso de la gestión de la Dirección, y la presencia de la incertidumbre en sus decisiones. Así como se ha puesto de referencia la importancia del contexto social y económico como factor de desarrollo del emprendimiento como se refleja en el trabajo de [74].

V CONCLUSIONES

Debido a la creciente preocupación de los estudiosos y profesionales por el desarrollo del emprendimiento, el objetivo de este estudio era responder a la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos de los SCCG influyen en el proceso del emprendimiento y de la creación de nuevas empresas, productos o líneas de trabajo de acuerdo a las publicaciones científicas sobre este tema. Para dicho objetivo se construye un proceso para la recogida y análisis de datos y referencias seleccionadas. El método permitió la identificación de las construcciones, las definiciones, tipos de artículos, y resultados que están disponibles en la bases de datos de Science Direct y Web of Knowledge.

Los aspectos identificados vistos como principales temas de interés en la investigación se relacionan con (1) el control empresarial de las empresas informales (2) control del riesgo, (3) capacidad de valor de capital humano, como fuente de autoempleo (4) desarrollo de nuevas empresas con capacidad de sostenibilidad ambiental (5) o la interrelación de innovación, SCG y empresas emprendedoras.

Todos los aspectos mostraron resultados positivos cuando las empresas emprendedoras pueden superar las barreras iniciales de crecimiento y financiación entre otras.

La mayoría de los artículos relacionados con el tema, estudiaron la aplicación de SCCG y el emprendimiento en los resultados.

La literatura histórica sobre ese tema ha ido recogiendo la relación entre SCCG y creación del espíritu emprendedor, históricamente mostrando valores de clara relación positiva [72]. Actualmente la literatura analizada muestra un mayor grado de discrepancia entre ambos conceptos no siendo estas investigaciones concluyentes favorablemente.

De otro lado, existen múltiples caminos de trabajo futuro que la actual literatura no es capaz de responder, podemos destacar algunos como el caso del emprendimiento y su relación con el consejo de administración, o la falta de un perfil tipo que determine el valor informal del emprendimiento, así como cuales deben ser los factores que determinen la relación entre empresas nuevas y las políticas públicas de apoyo al emprendimiento, o en último caso la necesidad de estudiar la relación entre los SC CG y sus mecanismos y los factores de éxito de la apertura y supervivencia de una empresa nueva.

VI BIBLIOGRAFÍA.

[1] M. Thi, T. Thai , and E. Turkina, “Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship, Journal of Business Venturing, vol 29, pp. 490–510, 2014.

[2] G. Britos and A. Karayianis, “Values and institutions as determinans of entrepreneurship in anciens Grecee”, Eur J. Polit Econ Vol 26, pp. 193-219, 2008.

[3] P. Jennings, L. Perren, S. Carter, “Guest editor’s introduction: alternative perspectives on entrepreneurship research”, Entrepreneurship: Theory and Practice, vol 29 (2), pp. 145–152, 2005.

[4] L. Perren, P. Jennings, “Government discourses on entrepreneurship: issues of legitimization, subjugation and power”, Entrepreneurship Theory and Practice, vol 29(2), pp. 173–184, 2005.

[5] L. Pittaway, J. Cope, “Entrepreneurship education: a systematic review of the evidence”, International Small Business Journal, vol 25, pp. 479–510, 2007.

[6] M. Minniti, M. Lévesque, “Recent developments in the economics of entrepreneurship”, Journal of Business Venturing, vol 23, pp. 603–612, 2008.

[7] P. Hannon, “Teaching pigeons to dance: sense and meaning in entrepreneurship education”, Education and Training, vol 48 (5), pp. 296–308, 2008.

[8] P. Davidsson, “Researching entrepreneurship”, Boston: Springer Science & Business Media. 2004.

[9] R. Hébert, A. Link, “The entrepreneur as innovator”, Journal of Technology Transfer, vol 31, pp. 589–597, 2008.

[10] J. Wiklund, P. Davidsson, D. Audretsch, C. Karlsson, "The future of entrepreneurship research", Entrepreneurship: Theory & Practice, vol 35 (1), pp. 1–9, 2011.

[11] P. Drucker, "Harper & Row", Business & Economics – 1985.

[12] S. Gedeon, "What is entrepreneurship?", Entrepreneurial Practice Review, vol 1 (3), pp. 16–35, 2010.

[13] R. Hébert, A. Link, "The Entrepreneur, Mainstream Views and Radical Critiques", Praeger, New York, 1988.

[14] R. Cantillon, "Essai sur la nature du commerce en general" [Essay on the Nature of Trade in General]. Frank Cass and Company, London, UK, 1959.

[15] I. Kirzner, "Competition and Entrepreneurship". University of Chicago Press, Chicago, 1973.

[16] J. Schumpeter, "The Theory of Economic Development", Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

[17] M. Casson, "The Entrepreneur — An Economic Theory", Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2003.

[18] J. Amorós, N. Bosma, J. Levie, "Ten years of global entrepreneurship monitor: accomplishments and prospects", International Journal of Entrepreneurial Venturing, vol 5 (2), pp. 120–152, 2013.

[19] R. Sternberg, S. Wennekers, "Determinants and effects of new business creation using global entrepreneurship monitor data", Small Business Economics, vol 24 (3), pp. 193–203, 2005.

[20] S. Shane, S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research", Academy of Management Review, vol 25 (1), pp. 217–226, 2000.

[21] D. Kuratko, M. Goldsby, & J. Hornsby, "Innovation acceleration: Transforming organizational thinking", Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2012.

[22] "Iniciativa de emprendimiento social en Europa", Comisión Europea, 2014.

[23] W. Baumol, "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive", Journal of Political Economy, vol 98 (5), pp. 893–921, 1990.

[24] M. Thi, T. Thai , and E. Turkina, "Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship, Journal of Business Venturing, vol 29, pp. 490–510, 2014.

[25] R. Blackburn, and M. Schaper, "Government, SMEs and Entrepreneurship Development", 2012.

[26] A. Fayolle, "Entrepreneurship and New Value Creation", The Dynamic of the Entrepreneurial Process. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

[27] C. Dibrell, J. Craig, & E. Hansen, "Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective", Journal of Small Business Management, vol 49(3), pp. 467–489, 2011.

[28] S. Laforet, "Size, strategic, and market orientation affects on innovation", Journal of Business Research, vol 61(7), pp. 753–764, 2011.

[29] F. Mousa, & W. Wales, "Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation", Management Decision, vol 50(2), pp. 305–324, 2012.

[30] K. Huarng, "A two-tier business model and its realization for entrepreneurship",Journal of Business Research, vol 66, pp 2102–2105, 2013.

[31] J. Schumpeter, "The Theory of Economic Development", Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

[32] S. Shane, S. Venkataraman, S., "The promise of entrepreneurship as a field of research", Academy of Management Review, vol 25, pp. 217–226, 2000.

[33] D. Kuratko, "The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges". Entrepreneurship Theory & Practice, vol 29, pp. 577–597, 2005.

[34] O. Havrylyshyn, "Recovery and growth in transition: a decade of evidence", IMF Staff Papers, vol 48, pp. 53–87 (Special Issue on "Transition Economies: How Much Progress?"), 2001.

[35] D. Kaufmann, A. Kraay, M. Mastruzzi, "Governance Matters V: Governance Indicators for 1996–2005", World Bank, Washington, DC, 2006.

[36] K. Nyström," The institutions of economic freedom and entrepreneurship: evidence from panel data". Public Choice vol 136 (3/4), pp. 269–282, 2008.

[37] H. Hoang, B. Antoncic, "Network-based research in entrepreneurship", Journal of Business Venturing, vol 18, 165–187.

[38] F. Welter, "Contextualizing entrepreneurship: conceptual challenges and ways forward",. Entrepreneurship Theory and Practice, vol 35, pp. 165–178, 2011.

[39] S. Zahra, M. Wright, "Entrepreneurship's next act" Academy of Management Perspectives, vol 25, pp. 67–83, 2011.

[40] S. Schaltegger, & T. Wagner, "Types of Sustainable Entrepreneurship and Conditions for Sustainability Innovation: From the Administration of a Technical Challenge to the management of an Entrepreneurial Opportunity", Innovation and Entrepreneurship, pp. 27-48, 2008.

[41] I. Majid, & W. Koe, "Sustainable Entrepreneurship (SE). A Revised Model Based on Triple Bottom Line (TBL)". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol 2(6), pp. 293-310, 2012.

[42] N. Krueger, M. Reilly, & A. Carsrud, "Competing Models of Entrepreneurial Intentions", Journal of Business Venturing, vol 15, pp. 411-432, 2000.

[43] N. Saeb, M. Smith, "Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator", The British Accounting Review vol 46, pp. 60–76, 2014.

[44] A. Davila, G. Foster, M. Li, "Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies", Accounting, Organizations and Society, vol 34 pp. 322–347, 2009.

[45] P. Adler, & B. Borys, "Two types of bureau cracy: enabling and coercive". Administrative Science Quarterly, vol 41 (1) , pp. 61 – 89, 1996.

[46] T. Ahrens & C. Chapman, "The structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a UK restaurant chain", Management Accounting Research , vol 13 , pp. 151–171, 2012.

[47] R. Chenhall, "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", Accounting, Organizations and Society , vol 28 , pp. 127–168, 2003.

[48] P. Khandwalla, "The effect of different types of competition on the use of management controls", Journal of Accounting Research, vol 46, pp. 275–285, 1972.

[49] R. Simons, "Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis", Accounting, Organizations and Society, vol 12(4), pp. 357–375, 1987.

[50] J. McGrath, "Groups: Interaction and Performance", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

[51] A. Davila, & G. Foster, "Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup Companies", Accounting Review, vol 80 (4) , pp. 1039 – 1068, 2005.

[52] A. Davila, & G. Foster, G., "Management control systems in early-stage startup companies",. The Accounting Review, vol 82 (4) , pp. 907–937, 2007.

[53] K. Moores, & S. Yuen, "Management accounting systems and organizational configuration: A lifecycle perspective", Accounting, Organizations and Society, vol 26, pp. 351–389, 2011.

[54] N. Saeb, M. Smith, "Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator", The British Accounting Review vol 46, pp. 60–76, 2014.

[55] A. Davila, "An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. Accounting", Organizations and Society, vol 30, pp. 223–248, 2005.

[56] A. Davila and G. Foster, "The Adoption and Evolution of Management Control Systems in Entrepreneurial Companies: Evidence and a Promisinpp. g Future", Handbook of Management Accounting Research, 1323-1336, 2009.

[57] K. Merchant, & L. Ferreira, "Performance measurement and control issues in small businesses . In: B. E. Needles Jr. (Ed.)". The Accounting Profession and the Middle Market Chicago, IL: De Paul University, pp. 81–103, 2005.

[58] E. Flamholtz, & Y. Randle, "Growing pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm, (2nd ed.)", San Francisco, 2012.

[59] M. Zollo, & S. Winter, "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities Organization Science", vol 13 (3), pp. 339–351, 2012.

[60] T. Amabile, "How to kill creativity. Harvard Business Review", Harvard Business School Publication Corp., vol 76 (4), pp. 76–87, 1998.

[61] B. Levitt & J. March, "Organizational learning", Annual Review of Sociology, vol 14 , pp. 319–340, 1998.

[62] C. Lundberg, "Learning in and by organizations: Three conceptual issues". I international Journal of Organizational Analysis, vol 3 (1) , pp. 10–23, 1995.

[63] M. Cohen, R. Burkhart, G. Dosi, M. Egidi, L. Marengo, M. Warglien & S. Winer, "Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues". Industrial and Corporate Change , vol 5 , pp. 653–698, 1996.

[64] R. Simons, "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives", Accounting, Organizations and Society, vol 15 (1/2), pp. 127–143, 1990.

[65] J. Pfeffer, & G. Salancik, "The external control of organizations: A resource dependence perspective", New York, NY : Harper & Row, 1978.

[66] W. Powell, & P. DiMaggio, "The new institutionalism in organizational analysis", Chicago, IL: University of Chicago Press. 1991.

[67] L. Cardinal, S. Sitkin, & C. Long, "Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control", Organization Science, vol 15 (4), pp. 411–431, 2004.

[68] M. Granlund, & J. Taipaleenmaki, "Management control and controllership in new economy firms a life cycle perspective", Management Accounting Research, vol 16 , pp. 21–57, 2005.

[69] P. Collier, "Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting", Management Accounting Research , vol 16 (3) , pp. 321–339, 2005.

[70] L. Perren, & P. Grant, "The evolution of management accounting routines in small businesses: A social construction perspective", Management Accounting Research , vol 11 (4) , pp. 391–411, 2000.

[71] J. Creswell, “Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches”, third ed. Sage, London, 2009.

[72] [44] A. Davila, G. Foster, M. Li, “Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies”, Accounting, Organizations and Society, vol 34 pp. 322–347, 2009.

[73] A. Gúzman, A. Trujillo, “ Emprendimiento social – revisión de literatura”, Estudios gerenciales., Vol. 24 No. 109, 105-125, Octubre- Diciembre, 2008.

[74] E. Herrera, “Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura”, Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 19, Nº. 33, 19-33, 2009.

On the Work Values of Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs

A European Longitudinal Study

Ana Almeida
Faculdade de Engenharia do Porto
Universidade do Porto
Porto, Portugal
ana.almeida@alert-online.com

Aurora A.C. Teixeira
CEF.UP, Faculdade de Economia do Porto
Universidade do Porto
Porto, Portugal
ateixeira@fep.up.pt

Abstract— **Entrepreneurs are key in making the economy growing and dynamic. Whereas there are studies on entrepreneurs' attitudes, cognitions and traits, only a few have explored the link between entrepreneurship and the job features more valued by them in the work set. Based on literature and taking a longitudinal perspective, this study was conducted using the European Value Study (EVS) dataset, with 27 European countries being examined throughout time (1990-1993 and 2008-2010). A multivariate econometric model is used to investigate the extent to which entrepreneurs differ from non-entrepreneurs regarding the importance given to work and work values, by considering work more important than other life dimensions (namely family, leisure time, friends, politics, and religion) and how 'work values' and country culture influence the entrepreneurship propensity. The study found that entrepreneurs (i.e., self-employed) consider work more important than other life dimensions (except family) compared with non-entrepreneurs. Also, some work values associated with entrepreneurship are indeed mentioned the most by entrepreneurs (e.g. use initiative, achieving something, responsible job, meeting abilities, have a say and learning new skills) and are related with entrepreneurship propensity. It can be stated that some work values are associated with entrepreneurship regardless the culture (e.g., have a say) whereas others are strongly influenced by culture (e.g., interesting job).**

Keywords- Entrepreneurship, Work values, Life dimensions, Self-Employment, Culture, Entrepreneurship propensity

I. INTRODUCTION

Entrepreneurs all over the world contribute to economic growth [1] and seem to be essential in moments of crisis, since they are considered agents of change by starting new businesses, experimenting with new techniques and a new organization of production, introducing new products or even creating new markets ([2]; [3]).

For this reason, a substantial amount of research has been devoted to trying to understand entrepreneurs' characteristics, personality and contexts, having contributed greatly for the understanding of the role of personality in the entrepreneurial process ([4]; [5]).

Attention to work values (global beliefs or abstract ideals that transcendentally guide actions and judgments across specific objects and situations) that can affect this process have been less researched and only a few studies have explored in detail beliefs about work (e.g. [6]; [7]; [8]. Buchholz [9] constitutes a seminal contribution, providing a theoretical framework for measuring beliefs and testing it with managers. Later, Puffer, McGarthy and Naumov (p. 272) [10] studied Russian managers based in Buchholz's framework and concluded that "respondents saw work as a meaningful and rewarding activity rather than an opportunity for passive experience in a bureaucratic environment".

Across countries literature is not consensual the relation between entrepreneurship, culture and values. Some authors argue that entrepreneurs share a common set of values no matter their culture [11], whereas others suggest that culture impacts on entrepreneurship intents and propensity ([12]; [13]). Noseleit [14]) refers to Weber (1920) arguing that entrepreneurial activities are influenced by cultural and religious factors. More recently, Morris and Schindebutte [15] concluded that culture matters but as an interacting factor rather than an entrepreneurial pre-condition.

Extant comparative empirical studies on entrepreneurial activity and attitudes (e.g., Global Entrepreneurship Monitor GEM; [16]) usually focus on differences on the entrepreneurial activity between countries, factors that lead to entrepreneurship and the behavior of individuals about starting and managing a business but seldom tackled the issue of work and work values and how entrepreneurs perceive them. In the present study we aim to understand how entrepreneurs value work, which the work values entrepreneurs consider more important comparing to non-entrepreneurs, and whether work is the most important dimension in their life.

In this context, we will resort to the 2nd (1990-1993) and 4th waves (2008-2010) of the European Values Study (EVS) survey to compare 27 European countries in terms of entrepreneurs' 'work values'. The entrepreneur is, in line of Ferguson and Condoor [3], the individual who declares him/herself as "self-employed". Across individuals' demographic characteristics and throughout time, the present research aims to assess: 1) whether entrepreneurs, in comparison with non-entrepreneurs, share a common set of 'work values' that favors an entrepreneurial culture, namely by considering work more important than other life dimensions (most notably, family,

leisure time, friends, politics, and religion). 2) The extent to which 'work values' influence the entrepreneurship propensity.

Such a study is relevant because it brings awareness regarding the evolution of the profile and characteristics of entrepreneurs over time and across nations.

The study is structured as follows. The next section reviews the relevant literature clarifying the key concept, providing an account of the state of the art concerning the issue of entrepreneur's work values, with a particular focus on the differences across countries and throughout time. Section 3 briefly describes the methodology and data gathering procedures. The empirical results are presented in Section 4 and, finally, the Conclusions put forward the study's main results and limitations.

II. Literature Review

A. *Entrepreneurship and self-employment*

There is a myriad of definitions of entrepreneurship. While for some entrepreneurship encompasses the creation of an organization ([17]; [18]) to others entrepreneurship involves an agent who does new things or does things that are already being done in a different way ([19] or a "set of individuals who discover, evaluate and exploit opportunities to create future goods or services" ([20]: 218).

Noseleit [14] reinforces that the Schumpeterian type of entrepreneur can be considered a narrow definition, based only on exceptional individuals.

More recently, Ferguson and Condoor ([3]: 9) defined entrepreneur as "individuals, acting independently (an entrepreneur) or a part of a corporate system (an intrapreneur), who create new organizations of instigate renewal or innovation (in products, processes or concepts) within existing organizations". This author points out that someone like this can act independently as a self-employed person, a small business owner or an "independent" entrepreneur that can be working on changes. In fact, Ferguson and Condoor [3] contents that a large number of entrepreneurs-intraprenerus, small business managers or self-employed are overlooked or not given much attention by extant studies.

Besides economics and sociological perspectives dedicated on the impact of entrepreneurship in society, psychology contributed with a wider research in understand the entrepreneur (the individual) and the entrepreneurial process. Some authors [21] founded that conscientiousness, openness to experience and emotional stability are personality traits that can be associated with entrepreneurship and others [22] suggest that entrepreneurship is a planned behaviour starting early if life, highlighting the importance of early lifetime experiences. Brandstätter [5] point out that, apart from economic and financial training given to these individuals, it will be very valuable if they receive training about the limit, chances and risks of their personality structure. Entrepreneurs are creative individuals who instill change and this is something positive that goes beyond the economic value.

According to Salas-Fumás and Sanchez-Asin [23], when it comes to empirical analysis, the occupational group that better matches the entrepreneurial characteristics is one of the official statistics identified as 'self-employment'. So self-employed is often used as an indicator of entrepreneurial activity [24]. García [25] also agrees that self-employment can be used as a way to measure entrepreneurship, and several empirical studies use self-employment as a proxy measure of entrepreneurship [26].

Notwithstanding the importance of underlining that not all self-employed individuals are entrepreneurs (and thus self-employment captures the rate of entrepreneurship in a limited extension [27], many of the people who are self-employed are directly involved in innovative and managerial activities, and thus self-employment data might be an adequate indicator of entrepreneurship. In empirical terms, the study by Ismail, Jaffar and Hooi [28] conducted with a Malaysian student sample, concluded that entrepreneurial intentions have a positive impact on self-employment intention. Another study by Levesque, Sheperd and Douglas [29] compared employers versus self-employed individuals in terms of their initial utility job attributes, resorting to Douglas and Shepherd's [30] utility maximizing model (which argues that people intend to be self-employed when the combination of income, risk, work effort required and independence provides more utility to this person than the combination of these attributes for the best employment option), and Eisenhauer's [31] economic model (where the decision to be an entrepreneur is based on expected utility derived from income and the working conditions of employment versus self-employment). This study concludes that employers and self-employed individuals differ in terms of their attitudes (utility and disutility weights) towards job attributes (ability, income, risk, work effort, independence), which impacts in their career choices. According to Wright and Perrone [32], self-employed individuals typically earn more than those who are employed and tipically must work more hours putting their business ahead of their family and personal life [33]. Moreover, self-employment typically represents a more risky endeavor [34] and the independence is typically higher [35]; [36].

Noseleit's [14] compared self-employed and non-self-employed western people, showing that self-employed people differ significantly from non-self-employed in terms of self-direction and security. Specifically, self-employed people ranked values such as self-direction, stimulation and achievement as more important in comparison to values such as security, conformity and tradition, considered less important. According to the author this is in line with the values commonly attributed to entrepreneurs.

We can conclude by saying that self-employment as occupational status can be used as an adequate way of measuring and defining entrepreneurship, despite the fact that entrepreneurs can go beyond the self-employment concept and that there can be self-employed individuals that are not entrepreneurs.

Having in consideration extant empirical literature on values (e.g. [37]; [38]; [39]) it is recognized that although there is a reasonable knowledge of entrepreneurial values, such knowledge and evidence is relatively scarce regarding the

relationship between entrepreneurship (self-employment) and work values.

B. *Defining 'values' and 'work values'*

1) *'Values'*

According to Hofstede [40], culture shapes people's cognitive schemes, programming behavioral patterns, which are consistent with the cultural context. In a similar way, Inglehart [41] says that 'culture' is a set of basic shared values contributing to shape people's behavior in a society. Vauclair [42] reinforces that these shared values serve a purpose in social groups or cultures: these are guidelines that regulate behavior of its members in a way that permit the organization of collective life and the interaction of individuals.

Shared values can have two distinct but interrelated aspects [43]: a collective and individual aspects. These aspects are associated by Parashar, Dhar and Dhar [44] to micro and macro concepts. At the micro level of individual behavior, values connect a person's need with social life's demands and evaluation of the options available. At the macro level of cultural practices, values are shared understandings meaningful to social living. Shared values are one of the core aspects of culture [42].

Individual value priorities are a product both of shared culture and of unique personal experience [45]. Within cultural groups there is individual variation in value priorities due to the unique experiences and personalities of different individuals. However, the average priorities attributed to different values by societal members reflect the central trust of their shared enculturation. Hence, the average priorities point to the underlying, common cultural values, that is, the members of each cultural group share many value-relevant experiences and they are socialized to accept shared social values.

So how can we define values?

Focusing in Schwartz's [46] (p.16-17) contribution, "values are the basis for our evaluations (…), a central component of our self and personality, distinct from attitudes, beliefs, norms, and traits. Values are critical motivators of behaviors and attitudes", being the drivers of action and distinguishable by the type of goal or motivation that they express. That is to say that although nature and structure of values may be universal, they differ in terms of importance people give to them [46].

Being motivational constructs [14], values are crucial to understand the human decision-making process [37] and are used to characterize cultural groups, societies, and individuals [46]. Also, they can influence behavior, which is the way in which one defines situations, considers alternatives and lastly choose an action [47].

Values can be distinguished as individual and collective values and that is why values can be useful in understanding culture [42].

Other psychological constructs are usually mistaken for values. A common mistake is to use values and beliefs almost as synonymous concepts. In spite of this lack of accuracy in literature, it is mainly agreed that values are more abstract and global psychological evaluations, relatively distal to specific behaviors [48] whereas beliefs are ideas about how true it is that things are related in particular ways [46]. The roles of beliefs in a person's life make it clear that they must emanate from values (Rokeach, 1968, in [10].

2) *'Work values'*

Work is one of the most basic and important activities for people in modern society [49]. In the line of Dose ([50], p. 228), one can define 'work values' as "evaluative standards relating to work or the work environment by which individuals discuss what is right or assess the importance of preferences". However, work values can refer to multiple notions in the work context, such as business ethics and personal work preferences including pay, enjoyment, achievement, advancement, vocational choice and so on [51]; [50]; [52].

In terms of categorization, Hisrchi and Fischer [53] highlight Cable and Edwards' [54] attempt to transfer Schwartz's ten universal 'values' to the work domain, proposing eight work values, aggregated into four categories of values: 1) Self-transcendence values, which are represented by altruism (corresponding to universalism in Schwartz's model) and relationships with others (benevolence); 2) Self-enhancement values, reflected by salary (achievement/hedonism) and prestige (power); 3) Conservation values, represented by security (security) and authority (conformity/tradition); and 4) Openness to change values, represented by variety (stimulation) and autonomy (self-direction).

Ros, Schwartz and Surkiss [55] define 'work values' as particular expressions of general values in the work setting, which are more specific than basic individual values. The literature also uses other terms to refer to work values, such as work orientations (e.g. [56]). Accordingly, such orientations are typically based on reasons why people work [57] or on what one wants from a job (see e.g., [58]).

More recently, Halman and Müller [56] suggest two types of work orientation: intrinsic work orientation (main goal of labor as the work itself) and extrinsic (work as a means of achieving goals that are outside work). Work orientations are often linked with a country's level of prosperity, that is, more prosperous and secure societies have greater tendency to intrinsic work orientation. Indeed, according to the same authors, the differences in work orientations could be attributed to country differences in the degree to which populations are individualized, 'developed', masculine, working in agriculture, industry, or services, and living in equal or more unequal societies. Extrinsic work orientations are more stressed by people in more individualistic societies. People's work orientations will depend on a number of individual and contextual characteristics [56].

Once again, values and culture are related: values about work depend on culture, setting how and why work is important and the relationship between the individual and the organization ([40]; [59]; [60].

C. *Theoretical approaches on values*

Literature presents several theories on values, which put forward different approaches about the structure of values: individual-level (e.g. [61]) or cultural-level (e.g. [40]).

Hofstede [40] treats values as part of culture and defines a specific set of values (country-level dimensions), which describe

some aspect of culture and human activities: Collectivism versus Individualism (relation between individuals and groups), Femininity versus Masculinity (allocations of roles between sexes), Tolerance versus Intolerance of Uncertainty (stance toward the future), and Power Equalization versus Power distance (management of inequality between people). These Hofstede's country level dimensions are not replicable in the individual level [42]. While Hofstede's model relates to geographic and macro-economic variables, Schwartz [62] developed an alternative theory, suggesting that some values can serve both individual and collective interests [63].

The Schwartz's [61] value theory structured ten basic universal value types, based on their motivational content that people in all cultures implicitly recognize [46]: power, achievement, hedonism, stimulation, self-direction, universalism, benevolence, tradition, conformity and security. In the vast majority of nations studied by Schwartz [46], benevolence, universalism and self-direction appear at the top of hierarchy and the values of power, tradition and stimulation appear at the bottom. This implies that the aspects of human nature and social functioning that shape individual value priorities are widely shared across cultures.

According to Holland and Shepherd [47], by utilizing the similarities and differences among the motivational structures of the ten basic values, Schwartz delineated four main value types: 'self-enhancement', 'openness to change', 'self-transcendence', and 'conservation'. 'Self-enhancement' relates to personal interests development, including the values of 'achievement', 'power' and 'hedonism'; 'openness to change' relates to 'stimulation', 'self-direction' and 'hedonism' values; 'self-transcendence' relates to 'universalism' and 'benevolence' values, and 'conservation' values relates to 'tradition', 'conformity' and 'security'.

In another perspective, Inglehart and Welzel [64] categorized countries in terms of culture proximity, identifying two axes in their global cultural map that explain more than 70 percent of the cross-national variance on values: traditional versus secular-rational values and survival versus self-expression values.

The first axis includes countries that place more emphasis on the maintenance of traditional values, such as religious beliefs, family obligations, national pride, respect for authority and less environmental focus, contrasting with secular-rational countries that place less emphasis on such values.

The second axis is related with the emphasis on economic and physical security that is more valued in survival value countries. In contrast, self-expression value countries give more importance to tolerance, interpersonal trust, participation in political life and focus on subjective well-being, quality of life and self-expression.

In this line, Welzel [65] refers to Inglehart and Welzel's [66] study that demonstrates that people in 'stressed' societies emphasize 'survival values': these values favor discipline, uniformity, and authority. In contrast, people in 'prospering' societies emphasize 'self-expression values': these values favor creativity, diversity, and autonomy. As one would expect, authoritarian in-situations dominate in survival-oriented societies and liberal institutions are more prevalent in self-expressive societies. According to Inglehart et al. [67], economic development increases people's sense of existential security, leading them to shift their emphasis from survival values toward self-expression values and free choice, which is a more direct way to maximize happiness and life satisfaction. Earlier, Inglehart and Baker [68] highlighted that in the industrial societies there was a shift between traditional toward secular-rational values and that modernization requires a move from survival values toward self-expression values, relating values with countries' development and emancipation.

D. Empirical literature on 'values': uncovering the missing link between entrepreneurship and 'work values'

1) The role of values in entrepreneurship

The relationship between values, attitudes and behavior has been validated in numerous studies [69], but empirical evidence regarding the link between values and entrepreneurship is scarcely explored and emphasize mainly certain 'values' other than 'work values'.

Weber [70] and Schumpeter [19] have argued that the source of entrepreneurial behavior lies in the social structure of societies and the value structures they produce. Cultural and social norms are emphasized as the major strength of entrepreneurial orientation and seem to be the differentiating factor for higher levels of entrepreneurial activity [71]. Indeed, according to Mueller and Thomas [72], some cultures encourage entrepreneurship more than others. Individualistic cultures nurture strong entrepreneurial values that promote self-reliance and independent action while collectivistic cultures do not.

While some of the salient values of entrepreneurs are clearly traceable to their native culture, it appears that entrepreneurs share certain core values regardless of cultural origin. Fagenson [73] argues that entrepreneur's values are very different from the personal values of ordinary managers. Specifically, he showed that managers valued more the pleasures of life whereas entrepreneurs valued the freedom to achieve and develop their potential.

In this line of argumentation, Mueller and Thomas [72], elucidate that personal attributes such as independence, need for control, self-reliance, confidence, initiative, and resourcefulness are frequently associated with entrepreneurial values and behavior. Furthermore, Mueller and Thomas ([72], p. 68-69) argue that "since the culture of a country influences the values, attitudes, and beliefs of its people, we can expect variety in the distribution of individuals with entrepreneurial potential across cultural contexts".

According to Inglehart and Baker [68], findings regarding the cultural global map, traditional values are correlated with religion (0.89 correlation) work (0.65) and family (0.45), which are very important in respondents' life (0.65), in contrast with secular-rational values. On the second dimension, survival values are correlated with leisure time and friends not being important in life (0.69 and 0.56 respectively) and with the focus on a good income and safe job when seeking a job over the feeling of accomplishment and working with people you like (0.74) in contrast with self-expression values. The question mark

is to understand how these values can be associated and linked to an entrepreneurial culture.

Morris and Schindebutte [15] summarized the cross-cultural research on the role of values in entrepreneurship concluding that the values associated with entrepreneurship can go from social marginality, group spirit and drive for self-actualization [74] to individualism, lower uncertainty avoidance, high power distance, masculinity, longer time orientation [13]. A new research on understanding the relative importance of values at different levels (cultural, subcultural, institutional, and personal) and their relation with entrepreneurial activity is proposed by Morris and Schindebutte [15]. These authors concluded that culture can influence values, the search for entrepreneurial activity increases certain shared values; values influence management practices in entrepreneurial ventures, and significant values can only partially be related to one's ethnic background. They also highlight that longitudinal comparisons are crucial to analyze the value changes over time and the corresponding implications for entrepreneurship.

Literature shows (e.g. [38], [39], [15]) there is an amount of studies on entrepreneurship and culture and values, but it is still unexplored whether there's a link between work values and entrepreneurship. In order to investigate this issue we need to understand how work values are being studied/analyzed.

2) Empirical studies about work values and the importance of work in people's life

There is a variety of studies that examined work values and its importance in many countries: importance of work outcomes in urban adult Israeli population [75], influence of work values on job choice of students [76], work values of industrial workers in Bangladesh [77], Russian managers' beliefs about work [10], beliefs about work of Saudi Arabia, Kuwait and Oman managers [78], Russian and Georgian entrepreneurs' values [79], and work values of Turkish and American university students [80] among others.

Several studies have attempted to assess the importance of work compared with other important aspects of people's life [49]. It has been found that work is of high importance when compared with other areas of life (e.g. [81]; [82]. One example of this is Harpaz and Fu's [49] longitudinal study, which analyzed the importance of work and the valued work outcomes in independent samples of the Israeli labor force. Results show that work was ranked the second most important life sphere after family and that values are stable over time.

Based on a cross-cultural exploration, Sverko [83] studied people's life roles and the values they seek for their careers and life in general (WIS - work importance study) and found that work tends to occupy the highest place in the adult hierarchy while leisure is most important for students.

In another context, Nam [84] highlighted the higher work centrality, that is, the importance of work in the individual life in both Korea and China as compared to the US. Further, work centrality was positively related to organizational commitment.

On a gender perspective, Rowe and Snizek [85] analyzed 12 national samples from 1973 to 1990, where respondents gave greater importance to a feeling of accomplishment, high income and opportunity for advancement than they did to either job security or short working hours, for both men and women. Both men and women ranked each of these work values in identical order of preference: feeling of accomplishment, high income, chance for advancement, job security, and short working hours (most to least preferred). Although slight gender differences in preference for a particular value occurred, the overall pattern of preference remained the same for both: men were slightly more likely than woman to favor job security and short working hours and women were slightly more likely to favor high income, change for advancement and feeling of accomplishment.

Tolbert and Moen [86] also studied men's and women's preferences from 1973 to 1994, for five key attributes: short hours, high income, meaningful work, chances for promotion and security. Differences were found along full-time workers in three of the five job attributes examined. Meaningful work is more likely to be ranked as a first preference for women, whereas promotion opportunities and security are more often ranked first by men. These findings are consistent with a number of previous studies that suggest men are more oriented toward extrinsic rewards, whereas women set a higher value on intrinsic rewards [87] [88] [89].

Providing an overview of the area, Nam [84] refers that in terms of empirical research on 'work values' it was found that 'work values' can predict job performance and vocational interests, are associated with career choice and work performance, and are strongly associated with organizational commitment.

3) Empirical studies relating 'work values' and entrepreneurship: put forwarding the study's main hypothesis

As referred earlier, there are a few studies that relate entrepreneurship and values, but do not focus specifically on which values about work entrepreneurs attribute more relevance.

Focusing on students, Hirschi and Fischer [53] studied the impact of 'work values' on entrepreneurial intentions. They found a positive association between the work value 'openness to change' with entrepreneurial intentions (EI), and a negative association of conservation values with EI. These results are in line with previous research (e.g., [90], [91]), which suggest that entrepreneurs are characterized by higher change orientation, low uncertainty avoidance, an acceptance of financial insecurity, and positive attitudes toward risk. The study performed by Hirschi and Fischer [53] supports the usefulness of 'work values' as predictors of specific career intentions by showing that there is a positive association between openness to change and negative association of conservative values both with EI.

The only study that enlightens the relationship between 'work values' (the values considered to be more important in a job) and an entrepreneurial and innovative work culture, comparing these values by gender, age, socio-economic status and country (namely Spain, Sweden, US and Japan) is that from Ayerbe and Buenetxea [92], which analyzes the Basque Region. The results showed that the values that favor entrepreneurship – having an interesting job, possibility to take initiatives, possibility to reach something more, having responsability – were not so valued in the Basque Region. Instead, 'good pay' and 'security' (less associated with the entrepreneurial culture) were considered the most valued. Compared with Basque

Region, Spain, USA and Japan, the Sweden sample showed more positive values towards entrepreneurship. This study also compared the work importance with other areas of life (family, friends, leisure time, politics and religion) showing that women appreciated work more than men, people with lower socio-economic status valued less leisure time, and the importance of work increased with age.

According to Aziz et al. [93], individuals start business because of their personal needs. Empirically, they concluded that Kyrgyz entrepreneurs (from Turkey) were more motivated by financial motives rather than recognition: the basic drive was to earn money and gain wealth. From another point of view, Hisrich and Fulop [94] highlighted that women in Hungary seek self-employment as a way to overcome occupational segregation, and to participate in the economic development, suggesting that women entrepreneurs are motivated by opportunity, independence, money, economic necessity, achievement, status, prestige, power and career because of this occupational segregation and wage disparities between man and woman.

Some authors [95] presented a new category of entrepreneurs named "Lifestyle entrepreneurs", that is, individuals who owned and ran businesses lined up with their personal values, interests, and passions. Lifestyle entrepreneurs aspire to earn a decent living, find satisfaction in career achievements, and spend quality time with family and friends [96]. The drive to balance personal, family, and business needs to achieve monetary and other intangible rewards was significant in this sample of lifestyle entrepreneurs [95]). This concept is interesting since we may have different types of entrepreneurs valuing different things in the work setting.

Having in consideration all these studies, it seems that a clear vision of the work values of entrepreneurs either personal or cultural, is on demand. All the mentioned studies seem not replicable because they tend to focus in a specific culture. There is no clear evidence of the most important attribute entrepreneur's value when referring to work. If so, it will be possible to develop entrepreneurial profiles, which recognize both commonality and differences across cultures [72]. The developing of an entrepreneurial zeal seems to matter even for those who are not entrepreneurs [96] and so this work value framework can also be very useful in the socialization of new newcomers [50].

Given the literature review performed earlier, we put forward some hypotheses that are tested in Section 4:

H1: Compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs are more likely to top rank work as the most important thing in life, before family, friends, leisure time, politics and religion.

H2: Compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs tend to give more importance to work values that favor an entrepreneurial culture (e.g. autonomy, need for achievement and self-realization).

H3: Countries' culture impacts on the perception entrepreneurs have of values.

III. METHODOLOGY

A. Econometric specification and hypotheses to be tested

The present study resorts to a multivariate econometric model, more specifically, a logistic regression to assess the extent to which entrepreneurs differ from non-entrepreneurs regarding the importance they attribute to work and work values.

Our 'dependent' variable, being an entrepreneur, is a dummy, which assumes the value 1 in the case the individual is self-employed and 0 otherwise (non-entrepreneur). Given the nature of the dependent variable (binary), the empirical assessment of entrepreneurs' view on work and work values is based on the estimation of the general logistic regression, which in turn is based on the existing literature surveyed in Section 2.

In order to have a more straightforward interpretation of the logistic coefficients, it is convenient to consider a rearrangement of the equation for the logistic model, in which it is rewritten in terms of the odds of an event occurring. Writing the logistic model in terms of the log odds, we obtain:

$$\log\left(\frac{\Pr ob(Entrepreneur)}{\Pr ob(Non-Entrepreneur)}\right) = \beta_0 + \underbrace{\boldsymbol{\beta_1}\,\textbf{Work vs Other Life Dimensions}}_{Life\ Dimensions} +$$

$$\underbrace{\boldsymbol{\beta_2}\,\textbf{Important in a Job}}_{Work\ Values} + \underbrace{\beta_3(Life\ dimensions * Country's\ culture) + \beta_4(Work\ Values * Country's\ culture)}_{Interaction\ terms}$$

$$+ \underbrace{\beta_5 Age + \beta_6 Gender + \beta_7 Country's\ culture}_{Control\ variables} + \varepsilon_i$$

Where εi is the error term (and bold indicates a vector variable).

The logistic coefficient can be interpreted as the change in the log odds associated with a one-unit change in the independent variable. Then, *e* raised to the power βi is the factor by which the odds change when the ith independent variable increases by one unit. If βi is positive, this factor will be greater than 1, which means that the odds are increased; if βi is negative, the factor will be less than one, which means that the odds are decreased. When βi is 0, the factor equals 1, which leaves the odds unchanged. In the case where the estimate of β1 emerges as positive and significant for the conventional levels of statistical significance (that is, 1%, 5% or 10%), this means that, on average, all other factors remaining constant, an entrepreneur values 'work' as more important than an entrepreneur.

B. Description of the data

In order to estimate our model and test the relevant hypotheses, we resort to the European Value Survey (EVS). EVS is a large-scale, cross-national and longitudinal survey research program that covers different thematic categories from perceptions of life, environment, work, family, politics and society, religion and morale, national identity to life experiences, socio demographics, etc., with a total of 882 variables, 49 countries participating across four different periods of time (1st wave from 1981 to 1984, 2nd wave from 1990 to 1992, 3rd wave from 1999 to 2001 and the 4th wave from 2008 to 2010).

According to the methodological document available in the EVS web site, the selection method of the individuals inquired was based on a multi-stage or stratified random sample of the country's adult population (that is, those aged 18 or over - in Finland the selection covered individuals aged 18-74 years). Respondents were supposed to be fluent in the language of the questionnaires (the country's mother tongue).

The net sample size (that is, completed interviews) was 1500 respondents per country, except Iceland (808), Cyprus (1000), Ireland (1013), Norway (1090), Finland (1134), Sweden (1187), France (random sample: 1501 and two additional quota samples: 1570), and Germany (disproportional sample East: 1004, West: 1071).

The respondents totaled 166502 individuals and the survey was administered through face-to-face interviews with a standardized questionnaire (translated into 65 language versions). With the exception of Greece, surveys were conducted in all countries by experienced professional survey organizations.

In the 4th wave (2008-2010), surveys were carried out through face-to-face interviews with standardized questionnaire, while in the 2nd wave (1990-1993) surveys were carried out through phone interview with standardized questionnaire.

The total number of countries involved in the EVS was 49 from 1981 to 2010. The 27 countries selected for the present study were those that participated in the 2nd (1990-1993) and 4th (2008-2010) waves. Since the time span between the waves is 18 years to the comparative analysis of the data, we can see how values, more specifically, work values, have changed over time and how they were related with the entrepreneurial status of the respondents.

Based on the literature (e.g., [26], [25], [23]), the occupational status, namely being a self-employed, can be used as a good indicator to classify the individuals as entrepreneurs. In the EVS respondents were asked about their employment status. Those who answered 'self-employed' were categorized as entrepreneurs (value = 1) while the rest (Full time, Part-time, Retired, Housewife, Student, Unemployed, Other) were coded as non-entrepreneurs (value = 0). Thus, our dependent variable is the "Entrepreneur" that resulted from the recoding of the "Employment Status" variable. Additionally, we crossed this variable with other variables related with occupational status and type of job of the respondents.

In order to test the first hypothesis (H1: Compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs are more likely to top rank work as the most important thing in life, before family, friends, leisure time, politics and religion), we need to understand whether the entrepreneurs scores work as the most important dimension in life as compared with non-entrepreneurs. According with the literature, we should expect entrepreneurs to be more committed with the work, typically working more hours and putting their business ahead of their family and personal life [33]. To test this hypothesis it was used a variable from the Perceptions of Life category. Respondents were asked about how important family, friends and acquaintances, leisure time, politics, work and religion was in their life's scaling it from 1 (very important) to 4 (not all important). We recoded these variables in order to revert the scale, switching 1 as 'not all important' and 4 as 'very important'. In order to compare work with the other dimensions, we've checked if the work score was higher than any of the other dimensions.

To test the second hypothesis, respondents were asked to look at a list of work values and evaluate whether they were important in a job or not (mentioned/not mentioned).

In order to identify which work values favor an entrepreneurial culture, these were categorize according with the literature.

Entrepreneurs are associated with values such as freedom to achieve, develop their potential, drive for self-realization, individualism, material gain, positive attitude toward risk, acceptance of financial insecurity [72] [73]. In a similar way, self-employers are associated with values such as self-direction, stimulation and achievement against security, conformity e tradition values [14], more independence [35] [36] [72], need for control, self-reliance, confidence, initiative, resourcefulness [72], earning more [32], more risk tolerance [33] and tend to work more hours [98] [99] [100].

The work values related with an entrepreneurial culture were accordingly categorized in 3 groups:

- Need for autonomy (associated with variables use initiative, have a say, responsible job);
- Need for achievement (associated with variables achieving something, chances for promotion, meeting people);
- Self-realization (associated with variables interesting job, meeting abilities, useful for society, learning new skills).

The remaining work values (good pay, not too much pressure, job security, good hours, generous holidays, respected job, family friendly, pleasant people) were not a priori associated with an entrepreneurial culture. One work value (people treated equally) was not à priori associated with none of the groups.

It is expected that entrepreneurs top rank the work values related with an entrepreneurial culture compared with non-entrepreneurs (H2).

The econometric analysis of H1 and H2 requires the inclusion of variables ('control variables') that are usually considered important to explain entrepreneurial behaviors. These include the gender, age and qualifications of the individuals.

Gender variable assumes the value 1 when the respondent is a female and 0 a male. Age is measured by year (in logarithm). Since a direct measure of education attainment is not available in the 2nd wave of the EVS, we use household income as a proxy in the line of Wolf [101]. According with this author the higher income a person earns, a higher education level that person holds. For the 4th wave, a more direct proxy was available – the highest educational level attained. This variable was recoded into three different categories: High Educational Level (HEL) that corresponds to university degree, Medium Educational level (MEL) that goes from completing secondary school to some

university frequency without degree and Low Educational level (LEL) that goes from inadequately completed elementary education to incomplete secondary education.

The H3 (Countries' culture impacts on the perception entrepreneurs have of values) required the categorization of countries in groups that permit to assess how culture directly and indirectly (through work values) impacts on the propensity to become an entrepreneur. As explained before, these groups were categorized in terms of their culture proximity in two different axis (cf. Table I and Figure 1): the first one related with the dichotomy between traditional (more emphasis on religion, family and authority) and rational secular values (less emphasis on religion, family and authority) and the second one related with the dichotomy between survival (focus on economic/physical security) and self-expression values (focus on tolerance, interpersonal trust, political life involvement, well-being, quality of life, etc.).

TABLE I. COUNTRIES DIVIDED ACCORDING TO THE GLOBAL CULTURAL MAP

Dimensions	Countries	Categories – map's legend
Traditional and Survival Values	Poland, Romania	**T-SV**
Traditional and Self-Expression Values	Malta, Spain, Ireland, Portugal, Northern Ireland	**T-SE**
Secular-Rational and Survival Values	Bulgaria, Estonia, Hungary, Latvia Lithuania, Slovenia, Slovak Republic	**R-SV**
Secular-Rational and Self-Expression Values	Belgium, France, Czech Republic Denmark, Germany, Italy Great Britain, Iceland, Netherlands Sweden, Norway, Austria, Finland	**R-SE**

Figure 1. European Cultural Map
Source: Adapted from Inglehart and Welzel (2010).

IV. RESULTS

The impact of life and work values on the propensity for entrepreneurship was assessed through the estimation of logistic regressions (cf. Section 3). We estimate one model for each wave: Model 1 (2nd wave) and Model 2 (4th wave). For each wave, 4 models were estimated: the baseline (A models), without interaction effects; incomplete versions with interaction effects of culture and life dimensions (B models) and culture and work values (C models); and the complete (D models) version, which include all the relevant variables. Models' goodness of fit, based on Hosmer and Lameshow test and percentage of observation correctly estimated, indicates that the models represent the reality well.

The estimates of the models are robust and do not change greatly in significance and signs with the introducing of new/additional variables. Thus, the interpretation of the estimates is based on the complete models (Model 1D and 2D, in Table II).

Regarding the hypothesis 1, "Compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs are more likely to top rank work as the most important thing in life, before family, friends, leisure time, politics and religion", results partially corroborates it. Indeed, work stands as the most important life value when compared to leisure time and politics, regardless the wave of the European Values Survey, for entrepreneurs than non-entrepreneurs. In dynamic terms, work increases in importance for Entrepreneurs (as compared to non-entrepreneurs), emerging as more important than friends and acquaintances and religion; however, compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs seem to value relatively more the family than work in the most recent period (2008-2010).

In this period (2008-2010), an individual who values work over all the other dimensions shows a higher propensity to become an entrepreneur and the ones who value work more family show a lower propensity. These results are consistent along the models, with exception of work versus politics that turn out to be not significant (model 2D). Regarding this latter life dimension, when individuals belong to a rational survival group that values work more than politics they have higher propensity to become entrepreneurs. The individuals who value work more than leisure time have a higher propensity to become entrepreneurs, a tendency that is enhanced when these individuals belong to traditional self-expression countries.

The second hypothesis, "Compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs tend to give more importance to work values that favor an entrepreneurial culture", also received mix support. In the earlier period (1990-1993), work values associated to entrepreneurial culture do not permit, in general, to distinguish entrepreneurs from non-entrepreneurs. The exception is chances for promotion which is, unexpectedly, less indicated by entrepreneurs as a relevant characteristic in a job than by Non-entrepreneurs. In the latter period, 2008-2010, work values associated to the entrepreneurial culture such as use initiative, achieving something, meeting abilities, have a say, tend to be more valued by entrepreneurs. In contrast, interesting job and useful for society, a priori related to entrepreneurial culture, are more valued by non-entrepreneurs. Surprisingly, not too much pressure, respected job and family friend are more valued by entrepreneurs than by non-entrepreneurs. As expected, values traditionally associated with non-entrepreneurs, most notably, job security, good hours, generous holidays (4th wave), pleasant people are indeed more valued by them. Also, people treated equally emerges as more valued by non-entrepreneurs.

It is important to note that work values not associated with an entrepreneurial culture presents very similar results along with the models and the timeframe. For both waves, good pay and people treated equally are not significant and job security, good hours and pleasant people are negatively associated with entrepreneurship. Surprisingly, and as mentioned before, not too much pressure, respected job and family friendly are positively associated with entrepreneurship. The only work value inconsistent between the waves was generous holidays showing no differences in the later period and being negatively associated to entrepreneurship in the earliest period.

Countries' culture does impact on the propensity for becoming an entrepreneur. Compared to countries that belong to the default category Traditional Survival (TSV), countries that are included in the remaining categories (Traditional Self-expression – TSE; Rational Survival – RSE; Rational Self-Expression – RSE) show a higher propensity to entrepreneurship in the most recent years (2008-2010) and in the last model (2D). Specifically, in the period, one individual that is located in a country classified as Rational Self-Expression (RSE) presents an odds for entrepreneurship 3 times higher than that located in a country classified as Traditional Survival (TSV).

The results are consistent over time the only difference is the Traditional, Self- expression (TSE) group where no differences were founded in the 2nd wave. Country culture also interacts with life and work values influencing the impact of values perceptions on the propensity for entrepreneurship. In 1990-1993 individuals who value work more than leisure time and politics have a higher propensity to become entrepreneurs. Regarding leisure time, this propensity is reinforced when the individual belongs to a rational survival country. However, in case of politics, when an individual belongs to traditional self-expression or rational survival countries this tendency is reverted and the individual becomes be less likely to become an entrepreneur.

Moreover, the propensity to become an entrepreneur is positively associated with work values that are reinforced by some country culture groups (when compared with the Traditional Survival, the default group): individuals from Rational Survival group or Rational Self-expression who mention achieving something and the individuals from Traditional Self-expression that mention meeting people.

In the most recent period (2008-2010), the propensity to become an entrepreneur is also reinforced when individuals that mention use initiative and achieving something belong to Rational Self-expression and Rational Survival group respectively. Additionally, individuals that mention meeting abilities only have a higher propensity to become an entrepreneur when they do not belong to a Rational Self-expression country.

In this vein, hypothesis 3, "Countries' culture impacts on the perception entrepreneurs have of values", is corroborated by our data.

Individual characteristics (age, gender and educational level) emerge as more relevant for explaining individuals' propensity for becoming entrepreneurs in the earlier period (1990-1993) than in the latter one (2008-2010). In the 2nd wave, men, senior and more educated (proxied by higher income level) individuals are more likely to be entrepreneurs. In the 4th wave, only men are more likely to be entrepreneurs (age and education failed to emerge statistically relevant).

V. CONCLUSIONS

As pointed out in the literature there are a few international comparative studies of entrepreneurship on work values, and less so with a longitudinal perspective. As highlighted by Morris and Schindebutte [15], longitudinal comparisons are crucial to analyze the changes over time on values and the corresponding implications for entrepreneurship.

According to several authors (e.g., [84] [83] [49]) work tends to be of high importance in people's life, with entrepreneurs being the individuals who are more committed to work [33], typically working long hours and putting businesses ahead of their family and personal life.

Our study concluded that 'Compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs are more likely to top rank work as the most important thing in life, before friends, leisure time, politics and religion, but not family. Thus H1 of this study was partially corroborated

Results have also shown that in the 2nd wave, 1990-1994, the entrepreneurship propensity is higher when an individual values work more than leisure time and belongs to Rational Survival country group. Conversely, although an individual who values work more than politics show a higher propensity to entrepreneurship, this tendency disappears when the individual belongs to Traditional Self-expression or Rational Survival countries. The entrepreneurship propensity increases in the 4th wave when an individual values work more than politics (potentiated when the individual belongs to rational survival countries) and work more than leisure time (potentiated when individuals belong to Traditional Self-expression countries). Also, in the most recent period (2008-2010), work increases in importance for entrepreneurs (as compared to non-entrepreneurs), emerging as more important than friends and acquaintances and religion; however, compared to non-entrepreneurs, entrepreneurs seem to value relatively more family than work. This is in line of some empirical studies on the importance of work in people's life ([80] [49] which confirms the high importance of work ranked as the second most important life sphere.

According to the literature (e.g., [98] [99] [100] [14] [53] [93]), some work values can be associated to an entrepreneurial culture: use initiative, have a say, responsible job (related with the need for autonomy); achieving something, chances for promotion, meeting people (related with the need for achievement); and interesting job, meeting abilities, useful for society, learning new skills (related with self-realization). Thus, it was conjectured that 'Compared to Non-Entrepreneurs, Entrepreneurs tend to give more importance to work values that favor an entrepreneurial culture'. This conjecture (H2) was partially corroborated.

In the second wave (1990-1993) only use initiative and achieving something were more mentioned by entrepreneurs

compared with non-entrepreneurs. In this period no work value was positively associated with entrepreneurship, with chances for promotion being surprisingly and negatively associated with the entrepreneurship propensity. Interestingly, when individuals belong to a Rational Survival country (ex. Bulgaria or Latvia) and mention achieving something or chances for promotion as an important feature in a job, these individuals have a higher propensity to become entrepreneurs compared with individuals from a Traditional Survival country (ex. Poland, Romania). In the same way, individuals from Traditional Self-expression countries (ex. Portugal, Spain) that mention chances for promotion or meeting people as important features in a job are more likely to become entrepreneurs. Finally, and for this same period, individuals who belong to Rational Self-expression countries (ex. Germany, Denmark), and mention achieving something or useful for society as important attributes in a job, present a higher entrepreneurship propensity than the remaining individuals.

In the latter period, 2008-2010, and besides use initiative, achieving something, other values associated with an entrepreneurial culture and more valued by entrepreneurs, such as meeting abilities and have a say, are positively related with the entrepreneurship propensity. The entrepreneurial interesting job and useful for society related values were not mentioned by entrepreneurs nor identified by the model as indicators of entrepreneurship propensity. In fact, individuals mentioning these values were less likely to become entrepreneurs. When we include the cultural interaction, it is observed that individuals from Rational Survival countries who mention achieving something, interesting job or useful for society as important job attributes show a higher propensity to be entrepreneurs. This is also true for individuals from Traditional Self-expression who mention interesting job as an important work value. Also, individuals from Rational Self-expression countries that mention use initiative and interesting job are more likely to become entrepreneurs. However, when they mention meeting abilities the propensity to entrepreneurship is lower than individuals from the default group (Traditional Survival).

According to literature, culture influences work values and many authors explain how some societies can have specific values depending on their culture. For example, Welzel [65] refers to an earlier study [66], which demonstrates that people in 'stressed' societies emphasize 'survival values' (e.g. discipline, uniformity, authority), while people in 'prospering' societies emphasize 'self-expression' values (e.g. creativity, diversity, autonomy).

Our results show that life dimensions differ among culture groups and Rational Survival and Traditional Survival countries value work more than other dimensions. The only exception is religion in the 4th wave (2008-2010), which is more valued by Traditional Self-expression countries. Additionally, work values also differ among countries' cultural groups. In the 2nd wave, 1990-1993, values associated with entrepreneurship are mentioned the most by entrepreneurs located in Rational Self-expression and Rational Survival country groups. In the 4th wave, 2008-2010, Traditional Survival is the group (including, for instance, Poland, Romania) where entrepreneurs mention both entrepreneurial and non-entrepreneurial related values the most. Interestingly, chances for promotion is more mentioned by Traditional Self-expression group in both waves.

Countries' culture also impacts on the propensity for being an entrepreneur, thus the third hypothesis (Countries' culture impacts on the perception entrepreneurs have of values) is corroborated by our data. Indeed, compared to countries that belong to Traditional Survival (TSV), countries included in the remaining categories (Traditional Self-expression – TSE; Rational Survival – RSE; Rational, Self-Expression – RSE) show a higher propensity to entrepreneurship in the most recent years (2008-2010).

Summarizing, the main outcomes of the present study include:

1. The importance attributed by individuals to work values and life dimensions is a good indicator of entrepreneurship propensity.

2. The work values more associated to entrepreneurship propensity might not be directly related to those often associated with entrepreneurial culture and include: use initiative, achieving something, meeting abilities and have a say.

3. The interaction between work values or life dimensions and country's culture was identified and it is an important determinant of the entrepreneurship propensity.

Our study adds some enlightenment about the work values associated with the propensity to become an entrepreneur. As discussed, country culture impacts on entrepreneurial propensity depending on the mentioned work values. Our study suggests that use initiative, achieving something, meeting abilities and have a say work values should be promoted in a society when the aim is to foster entrepreneurial dynamics, that is, the creation of new businesses.

But, how can that be done?

Several authors have already made important contributions in this regard. At a societal level, Thomas [102] states that having entrepreneurial role models is crucial to enhance business creation since it allows individuals to look up to them and seek to become one of them. According to this author, the 'social legitimation approach' conveys that higher entrepreneurial activity is found in societies where the entrepreneur has a high social status. Such cultural context tends to foster indirectly values such as use initiative and achieving something.

In a complementary way, Ngosiane [103] highlights the importance of reformulating the courses of study in order to promote an entrepreneurial culture by including in the study structure both generalist and specialized skills, such as writing a business plans, preparing a proposal to present to investors, knowing the steps to register a company or becoming familiar with accounting procedures. With such a curriculum, use initiative, having a say, meeting abilities or achievement something would be more encouraged, valued and endorsed. Yet, there is the need to inculcate these practices since childhood so they can be cristalazed and consolidated over time.

This work contributed with the identification and definition of the values associated with entrepreneurship in the work set

which can be used to define specific strategies at governmental level to ensure these values are encouraged in order to promote entrepreneurship. Furthermore, the results obtained through the comparison of the four-culture country groups in Europe may help to narrow down strategies to promote the work values associated with an entrepreneurial culture and propensity, according to each group. This finding reinforces how important the political strategies and initiatives to identify and motivate what are the values associated with entrepreneurship in the different European cultures can be. In this sense, it becomes possible to provide concrete data to political decision-makers to take informed and validated strategies and actions on these matters.

Despite the novelty of the present study, a major limitation must be mentioned. The dataset used is not focused on entrepreneurship, and thus there is no variables directly related with entrepreneurship, most notably new business creation. The proxy used for entrepreneurship was "self-employment" which is only a part of the process of business creation. Other longitudinal studies are needed that can address a wider range of work values, a wider variability of respondent's age and more demographic variables with interest for entrepreneurship topic (such as entrepreneur social status, type of business, etc.). Moreover, studies that can include other countries outside Europe would be useful to understand culture variability in a more encompassing way.

REFERENCES

[79] Ardichvili, A. and Gasparishvili, A. (2003) "Russian and Georgian entrepreneurs and non-entrepreneurs: A study of value differences", Organization Studies, 24(1): 29-46

[93] Aziz, N., Friedman, B., Bopieva, A. and Keles, I. (2013) "Entrepreneurial motives and perceived problems. An empirical study of entrepreneurs in Kyrgyzstan", International Journal of Business, 18 (2): 163-176

[92] Ayerbe, M. and Buenetxea, E. (2000) "La cultura del trabajo y la actitud emprendedora en el âmbito profesional de la C.A.P.V", Espana: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

[80] Aygün, Z., Arslan, M. and Güney, S. (2008) "Work values of Turkish and American university students" Journal of Business Ethics, 80: 205-223

[87] Beutel, A. and Marini, M. (1995) "Gender and values", American Sociological Review. 60: 436-448

[33] Bird, B. and Jellinek, M. (1988) "The operation of entrepreneurial intentions". Entrepreneurial Theory and Practice, 13 (2): 21-29

[35] Bird, B. (1989) Entrepreneurial Behavior, Glenview and London: Scott, Foresman and Company

[5] Brandstätter, H. (2011) "Personality aspects of entrepreneurship: a look at five meta-analysis", Personality and Individual Differences, 51: 220-230

[9] Buchholz, R. (1977) "The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor analytical model", Personnel Psychology, 30: 567-587

[6] Buchholz, R. (1978) "An empirical study of contemporary beliefs about work in American society", Journal of Applied Psychology, 63 (2): 218-227

[13] Busenitz, L. and Lau, C. (1996) "A Cross-cultural cognitive model of new ventures creation", Entrepreneurship Theory and Practice, 20(4): 25-39

[18] Bygrave, W. (1997) "The entrepreneurial process", The Portable MBA in Entrepreneurship, 4th Edition, 1-26

[54] Cable, D. and Edwards, J. (2004) "Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration", Journal of Applied Psychology. 89(5): 822-834

[100] Chay, Y. (1993) "Social support, individual differences, and well-being: A Study of small business entrepreneurs and employees", Journal of Occupational and Organizational; Psychology, 66: 285-302

[16] Davidsson, P. (2006) "Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments", Foundations and Trends in Entrepreneurship, 2(1): 1-76.

[8] Dickson, J. and Buchholz, R. (1977) "Managerial beliefs about work in Scotland and the USA. Journal of Management Studies, 14(1): 80-101

[7] Dickson, J. and Buchholz, R. (1979). Differences in beliefs about work between managers and blue-collar workers. Journal of Management Studies. 16(2): 235-251

[50] Dose, J. (1997) "Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (3): 219-240

[30] Douglas, E. and Shepherd, D. (2000) "Entrepreneurship as a utility maximizing response", Journal of Business Venturing, 15(3): 231-251

[90} Douglas, E. and Shepherd, D. (2002) "Self-employment as a career choice: attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization" Entrepreneurial Theory and Practice, 26(3): 81-90

[34] Duchesneau, D. and Gartner, W. (1990) "A profile of new venture success and failure in an emerging industry", Journal of Business Venturing, 5: 297-312

[48] Eagly, A. and Chaiken, S. (1993) "The psychology of attitudes", Psychology & Marketing, 12(5): 459-466

[98] Eden, D. (1973) "Self-employed workers: a comparison group for organizational psychology", Organizational Behavior and Human Performance, 9: 186-214

[31] Eisenhauer, J. (1995) "The entrepreneurial decision: economic theory and empirical evidence. Entrepreneurship Theory and Practice, 20 (4): 67-79

[75] Elizur, D. (1984) "Facets of work values: a structural analysis of work outcomes", Journal of Applied Psychology, 69(3): 379-389

[81] England, G. (1991) "The meaning of working in the USA: recent changes. European Work and Organizational Psychology, 1: 111-24

EVS (2011) European Values Study Longitudinal Data File 1981-2008 (EVS 1981-2008). GESIS Data Archive, Cologne, ZA4804 Data File Version 2.0.0, doi:10.4232/1.11005.

[73] Fagenson, E. A., "Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers, in Journal of Business Venturing, vol. 8, no 5, 1993, pp. 409-430.

[3] Ferguson, D. and Condoor, S. (2013), "Taxonomy of entrepreneurial activity", 120th ASEE Annual Conference & Exposition, June 23-26, 2013, Atlanta, GA

[60] Gahan, P. and Abeysekera, L. (2009) "What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal", International Journal of Human Resource Management, 20(1): 126–147

[25] García, A. (2013) "Analyzing the determinants of entrepreneurship in European cities", Small Business Economics, 42(1): 77-98

[17] Gartner, W. (1988) "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", Entrepreneurship Theory and Practice, 47-68

[63] Gouveia, V. and Ros, M. (2000) "Hofstede and Schwartz' models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables", Psicothema, 12: 25-33

[1] Grigore, A. (2012) "The psychology of entrepreneurship", Romanian Journal of Marketing, 2: 25-30

[56] Halman, L. and Müller, H. (2006) "Contemporary work values in Africa and Europe, Comparing orientations to work in African and European societies", International Journal of Comparative Sociology, 47(2): 117-143

[99] Hamermesh, D. (1990) "Shirking or productive schmoozing: wages and the allocation of time at work", Industrial & Labor Relations Review, 43(3):121-133

[49] Harpaz, I. and Fu, X. (2002) "The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change", Human Relations, 55: 639-668

[37] Hemingway, C. (2005) "Personal Values as a catalyst for corporate social entrepreneurship", Journal of Business Ethics, 60: 233-249

[96] Henderson, J. (2002) "Building the rural economy with high-growth entrepreneurs". Economic Review, 87(3): 45-70

[58] Herzberg, F., Mausner, B. and Bloch Snyderman B. (1959) The Motivation to Work. New York: Wiley

[94] Hisrich, R. and Fulop, G. (1994) "The role of women entrepreneurs in Hungary's transition economy", International Studies of Management and Organization, 24(4): 100-117

[53] Hirschi, A. and Fischer, S. (2013) "Work values as predictors of Entrepreneurial careers intentions", Career Development International, 18(3): 216-231

[40] Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA: Sage Publications

[47] Holland, D. and Shepherd, D. (2013) "Deciding to persist: Adversity, values, and entrepreneurs' decision policies", Entrepreneurship Theory and Practice, 37(2): 331-358

[24] Hurst, E. and Lusardi, A, "Liquidity constraints, household wealth and Entrepreneurship", in Journal of Political Economy, vol. 112, April, 2004, pp. 319-47.

[41] Inglehart, R. (1997) Modernization, and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies, 19, NJ: Princenton University Press.

[68] Inglehart, R. and Baker, W. (2000) "Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values", American Sociological Review, 65: 19-51

[66] Inglehart, R. and Welzel, C. (2005) Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence. UK: Cambridge University Press.

[67] Inglehart, R., Foa, R., Peterson, C. and Welzel, C. (2008) "Development, freedom, and rising happiness: A global perspective (1981-2007)", Perspectives on Psychological Science, 3(4): 264-285

[64] Inglehart, R. and Welzel, C. (2010) "Changing mass priorities: The link between modernization and democracy", Perspectives on Politics, 8(2): 551-567

[28] Ismail, N., Jaffar, N. and Hooi, T. (2013) "Using EAO model to predict the self-employment intentions among the universities' undergraduates in Malaysia", International Journal of Trade, Economics and Finance, 4(5): 282-287

[76] Judge, T. and Bretz, R. (1991) "The effects of work vaues and job choice decisions", Cornell University, School of Industrial and Labor relations, Center for Advanced Human Resources Studies

[36] Katz, J. (1994) "Modelling entrepreneurial career progressions: concepts and considerations", Entrepreneurship Theory and Practice, 19(2): 23-40

[77] Khaleque, A. (1992), "Work values, Attitudes and performance of industrial workers in Bangladesh", Social indicators Research, 27: 187-195

[52] Krishnan, T. (2012) "Diversity of career systems: the role of employee work values", The Indian Journal of Industrial relations, 37(3): 315-330

[29] Levesque, M., Sheperd, D. and Douglas, F. (2002), "Employment or self-employement: A dynamic utility maximizing model", Journal of Business Venturing, 17(3): 189-210

[88] Lueptow, L. (1992) "Change and stability in the sex-typing of adolescent work orientations: 1976-1989", Perceptual and Motor Skills, 75: 11-14

[89] Lueptow, L. (1996) "Gender and orientation toward work. In P.J. DuBeck & K. Borman (Eds.), Woman and Work (pp. 281-283). New York: Garland

[95] Marcketti, S., Niehm, L., and Fuloria, R. (2006) "An exploratory study of Lifestyle Entrepreneurship and its relationship to Life Quality", Family and Consumer Sciences Research Journal, 34(3): 241-259

[59] Markus, H. and Kitayama, S. (1991) "Culture and the self: implications for cognition, emotion and motivation" Psychological Review. 98(2): 224-253

[11] McGrath, R., Macmillan, I. and Scheinberg, S. (1992) "Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory study of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs", Journal of Business Venturing, 7: 115-135

[38] Miller, R. and Collier, E. (2010) "Redefining entrepreneurship: A virtues and values perspective", Journal of Leardership, Accountability and Ethics, 8: 80-89

[71} Minniti, M. and Bygrave, W. (2003) National entrepreneurship assessment United States of America, GEM Global Entrepreneurship Monitor. Babson College.

[15] Morris, M. and Schindebutte, M. (2005) "Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures", Journal of Small Business Management, 43(4): 453-479

[72] Mueller, S. and Thomas, A. (2000) "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness", Journal of Business Venturing, 16: 51-75

[84] Nam, S. (1998), "Work Attitudes, values, interpersonal relatioships, and job characteristics across cultures: a comparative study of Korea, China and the USA", Journal of industrial relations, 9: 85-111

[103] Ngosiane, B. (2010) Promoting an entrepreneurial culture in Kenya. Winner in the Center for International Private Enterprise's (CIPE) 2010 International Youth Essay Contest

[14] Noseleit, F. (2008) "The entrepreneurial culture: guiding principles of the self-employed", Jena Economic Research Papers, 34, Jena, Germany

[69] Onesimo, A. (2011) "What motivates entrepreneurs? A Study of the value systems of Filipino entrepreneur", International Journal of Entrepreneurship, 15: 73-97

[44] Parashar, S., Dhar, S. and Dhar, U. (2004), "Perception of values: a study of future professionals", Journal of Human Values, 10: 143-152

[27] Parker, S. (2004) The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship. UK: Cambridge University Press.

[10] Puffer, S., McGarthy, D. and Naumov, A. (1997) "Russian Managers' beliefs about work: beyond the stereotypes", Journal of World Business, 32(3): 258-276

[97] Puri, M. and Robinson, D. (2013) "The economic psychology of entrepreneurship and family business", Journal of Economics and Management Strategy, 22(2): 423-444

[91] Rauch, A. and Frese, M. (2007) "Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success", European Journal of Work and Organizational Psychology, 16, 353–385

[74] Ray, D. and Turpin, D. (1990) "Factors influencing entrepreneurial events in Japanese high technology venture business", Journal of Business Venturing, 5 (2): 91-103

[78] Robertson, C., Al-Habib, M., Al-Khatib, J. and Lanoue, D. (2001) "Beliefs about work in the middle east and the convergence versus divergence of values", Journal of World Business, 36(3): 223-244

[43] Roe, R. and Ester, P. (1999) "Values and work: empirical findings and theoretical perspective", Applied Psychology: An international Review, 48(1): 1-21

[55] Ros, M, Schwartz, S. and Surkiss, S. (1999) "Basic individual values, work values and the meaning of Work", International Association of Applied Psyhcology, 48(1): 49-71

[85] Rowe, R. and Snizek, W. (1995) "Gender differences in work values: perpetuating the Myth", Work and Occupations, 22: 215-229

[82] Ruiz-Quintanilla, A. and Wilpert, B. (1991) "Are work meaning changing?", European Work and Organizational Psychology, 1: 91-109

[51] Sagie, A., Elizur, D. and Koslowsky, M. (1996) "Work values: A theoretical overview and a model of their effects", Journal of Organizational Behavior, 17(1): 503-514

[23] Salas-Fumás, V. and Sanchez-Asin, J. (2013) "Entrepreneurial dynamics of the self-employed and of firms: a comparison of determinants using Spanish data", International Intrepreneuship and Management Journal, 9(3): 417-446

[22] Schoon, I. and Duckworth, K. (2012) "Who becomes an entrepreneur? Early life experiences as predictors of entrepreneurship", Developmental Psychology, 48(6): 1719-1726

[19] Schumpeter, J. (1947) "The creative response in economic history", The Journal of Economics History", 7(2): 149-159

[45] Schwartz, S. (1999) "A Theory of cultural values and some implications for work", Applied Psychology: an international review, 48(1): 23.47

[61] Schwartz, S. (1992), "Universals in the context and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries", Advances in Experimental Social Psychology, 25: 1-65

[62] Schwartz, S. H., "Are there universal asects in the content and structure of values?", in Journal of Social Issues, vol. 50, 1994, pp. 19-45.

[46] Schwartz, S. (2012) “An Overview of the schwartz theory of basic values”, online readings in Psychology and Culture, 2(1), http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919-1116

[39] Senik, C. and Verdier, T. (2011) “Segregation, entrepreneurship and work values: the case of France”, Journal of Population Economics, 24(4): 1207-1234

[12] Shane, S. (1994) “Are champions different from non-champions?” Journal of Business Venturing, 9(5): 397-421

[20] Shane, S. and Venkataraman, S. (2000) “Promise of Entrepreneurship as a field of research”, Academy of Management Review, 25(1): 217-226

[83] Sverko, B. (2001), “Life roles and values in the international perspective: Super’s contribution throught the work importance study”, International Journal for Educational and Vocational Guidance, 1: 121-130

[86] Tolbert, P. and Moen, P. (1998), “Men’s and women’s definitions of “good” jobs: similarities and differences by age and across time”, Work and Occupations, 25: 168-194

[102] Thomas, N. (2013), “Entrepreneurial role models in British society”, in http://www.cfel.jbs.cam.ac.uk/blog/?p=728, acessed on 28th June 2014.

[26] Van Praag, M. and Versloot, P. (2007) “What is the value of entrepreneurship? A review of recent research”, Small Business Economics, 29 (4): 351-382

[42] Vauclair, C. (2009), “Measuring cultural values at the individual-level: Considering morality in cross-cutural value research”, Revista de Administração Mackenzie, 10(3): 60-83

[70] Weber, M (1958) From Max Weber Translated and edited by H. H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Galaxy.

[65] Welzel (2013) “Evolution, empowerment, and emancipation, how societies ascend the utility ladder of freedoms”, World Values Research, 6(1): 1-45

[2] Wennekers, S., Uhlaner, L. and Thurik, R. (2002) “Entrepreneurship and its conditions: A macro perspective”, International Journal of Entrepreneurship Education, 1(1): 25-68

[101] Wolf, A. (2002). Does Education Matter? Myths about Education and Economic Growth. London: Penguin

[32] Wright, E. and Perrone, L. (1977) “Marxist class categories and income inequality”, American Sociological Review, 42(1): 32-55

[57] Yankelovich, D., Zetterberg, H., Strümpel, B., Shanks, M. et al (1985). The world at Work. An International Report on Jobs, Productivity and Human Values. New York: Octogon Books.

[21] Zhao, H. and Seibert, S. (2006) “The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review”, Journal of Applied Psychology, 91(2): 259-271

[4] Zhao H., Seibert, S. and Lumpkin, G. (2010) “The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: a meta-analytic review”, Journal of Management, 36: 381-404.

TABLE II. LOGISTIC REGRESSION OF THE PROPENSITY FOR ENTREPRENEURSHIP IN 1990-1993 (2ND WAVE OF THE EVS) AND 2008-2010 (4TH WAVE OF THE EVS)

				Model 1A	Model 2A	Model 1B	Model 2B	Model 1C	Model 2C	Model 1D	Model 2D
		Variables		**2nd wave** (1990-1993)	**4th wave** (2008-2010)	**2nd wave** (1990-1993)	**4th wave** (2008-2010)	**2nd wave** (1990-1993)	**4th wave** (2008-2010)	**2nd wave** (1990-1993)	**4th wave** (2008-2010)
H1	Work more important than … (*dummy variable: 1 affirmative; 0 otherwise*)		Family	-0.012	-0.171**	-0.007	-0.17**	-0.011	-0.164**	-0.005	-0.164**
			Friends and Acquitances	0.016	0.194***	0.012	0.193***	0.012	0.193***	0.009	0.192***
			LeisureTime	0.314***	0.277***	0.412***	0.311***	0.315***	0.276***	0.399***	0.301***
			Politics	0.267***	0.100**	0.449***	0.062	0.255***	0.098**	0.418***	0.056
			Religion	-0.061	0.122***	-0.059	0.120***	-0.066	0.121***	-0.065	0.120**
H2	Work values – mentioned as an important feature in a job (*dummy variable: 1 mentioned; 0 otherwise*)	Related to Non-Entrepreneurs	Good Pay	-0.035	-0.005	-0.035	-0.004	-0.046	-0.015	-0.046	-0.015
			Not too much pressure	0.184***	0.368***	0.182***	0.366***	0.183***	0.372***	0.181***	0.371***
			Job Security	-0.358***	-0.456***	-0.357***	-0.456***	-0.349***	-0.447***	-0.348***	-0.447***
			Respected Job	0.169***		0.165***		0.154***		0.151***	
			Good Hours	-0.248***	-0.110**	-0.249***	-0.108***	-0.249***	-0.110***	-0.249***	-0.108***
			Generous Holidays	-0.042	-0.131***	-0.043	-0.131***	-0.047	-0.112***	-0.046	-0.112***
			Pleasant people	-0.411***	-0.318***	-0.41***	-0.319***	-0.393***	-0.326***	-0.392***	-0.326***
			Family friendly		0.170***		0.170***		0.170***		0.169***
		Related to Entrepreneurs	Use initiative	0.228***	0.289***	0.231***	0.289***	0.197	0.16***	0.203	0.159***
			Achieving Something	0.148**	0.264***	0.146***	0.265***	-0.099	0.187***	-0.100	0.188***
			Responsible Job	-0.039	-0.126***	-0.035	-0.127***	-0.167	-0.087	-0.165	-0.088
			Interesting Job	-0.063	-0.121***	-0.060	-0.120***	-0.148	-0.272***	-0.133	-0.271***
			Meeting abilities	0.049	0.148***	0.052	0.148***	0.118	0.258***	0.12	0.258***
			Meeting people	0.180***	0.050	0.179***	0.050	0.122	0.067	0.125	0.068
			Chances for promotion	-0.330***		-0.327***		-0.477***		-0.469***	
			Useful for society	-0.119*	-0.161***	-0.121**	-0.162***	0.002	-0.106*	-0.005	-0.108*
			Learning new skills		0.058		0.057		0.032		0.032
			Have a say		0.195***		0.195***		0.183***		0.181***
		Other	People treated equally		-0.259***		-0.259***		-0.260***		-0.259***

(…)

		Variables	Model 1A 2nd wave (1990-1993)	Model 2A 4th wave (2008-2010)	Model 1B 2nd wave (1990-1993)	Model 2B 4th wave (2008-2010)	Model 1C 2nd wave (1990-1993)	Model 2C 4th wave (2008-2010)	Model 1D 2nd wave (1990-1993)	Model 2D 4th wave (2008-2010)
H3	Interaction Variables	TSE*Leisure Time			-0.135	-0.235			-0.107	0.250***
		RSV*Leisure Time			-0.561***	-0.066			0.542***	-0.047
		RSE*Leisure Time			-0.032	-0.040			-0.019	-0.014
		TSE*Politics			-0.437**	0.311			-0.419**	0.302
		RSV* Politics			-0.396	0.326*			-0.421*	0.316*
		RSE* Politics			-0.115	-0.007			-0.075	0.004
		TSE*UseInitiative					-0.179	0.162	-0.194	0.152
		RSV*UseInitiative					0.033	0.182	0.045	0.187
		RSE*UseInitiative					0.148	0.305***	0.148	0.304***
		TSE*AchievingSmt					-0.177	0.116	-0.177	0.123
		RSV*AchievingSmt					0.415*	0.285**	0.425*	0.279*
		RSE*AchievingSmt					0.518***	0.125	0.516***	0.124
		TSE*ResponsibleJob					0.228	-0.104	0.231	-0.098
		RSV*ResponsibleJob					0.162	0.097	0.197	0.092
		RSE*ResponsibleJob					0.114	-0.109	0.109	-0.107
		TSE*InterestingJob					0.026	0.371**	0.012	0.37**
		RSV*InterestingJob					0.024	0.415***	-0.016	0.413***
		RSE*InterestingJob					0.183	0.284***	0.172	0.283***
		TSE*MeetingAbilities					-0.075	-0.258	-0.075	-0.261
		RSV*MeetingAbilities					-0.202	-0.061	-0.175	-0.061
		RSE*MeetingAbilities					-0.069	-0.270***	-0.067	-0.270***
		TSE* ChancesProm					0.439***		0.433**	
		RSV*ChancesProm					0.534**		0.523**	
		RSE*ChancesProm					-0.022		-0.029	

(…)

		Variables	Model 1A 2nd wave (1990-1993)	Model 2A 4th wave (2008-2010)	Model 1B 2nd wave (1990-1993)	Model 2B 4th wave (2008-2010)	Model 1C 2nd wave (1990-1993)	Model 2C 4th wave (2008-2010)	Model 1D 2nd wave (1990-1993)	Model 2D 4th wave (2008-2010)
H3	Interaction Variables	TSE_UsefulSoc					0.087	0.089	0.089	0.095
		RSV_UsefulSoc					-0.172	0.444***	-0.143	0.435***
		RSE_UsefulSoc					-0.285*	-0.021	-0.280*	-0.022
		TSE_MeetingPeople					0.388**	-0.247	0.384**	-0.262
		RSV_MeetingPeople					-0.337	-0.139	-0.38	-0.143
		RSE_MeetingPeople					0.000	0.063	0.000	0.063
		TSE_LearningNS						-0.004		-0.009
		RSV_LearningNS						-0.08		-0.083
		RSE_LearningNS						0.072		0.073
		TSE_HaveSay						-0.199		-0.19
		RSV_HaveSay						0.157		0.165
		RSE_HaveSay						0.041		0.042
Country Culture (default: Traditional Survival Values - TSV)		Traditional Self-Expression (TSE)	0.258***	-0.315***	0.696***	-0.47***	-0.038	0.353***	0.386	0.492***
		Rational Survival Values (RSV)	-1.311***	-0.507***	-0.707	0.752***	1.472***	0.874***	0.865***	1.117***
		Rational Self-Expression (RSE)	-0.555***	-0.115***	-0.442	-0.093	0.975***	-0.400***	0.893***	0.396***
Individual characteristics	Age (in log)		0.136*	0.041	0.147**	0.043	0.141**	0.043	0.149**	0.045
	Gender (*1: female; 0: male*)		-0.802***	-0.861***	-0.800***	-0.862***	-0.804***	-0.862***	-0.801***	-0.863***
	Human capital [default: low income (2nd wave)//education (4th wave)]	Medium income/education level	0.241***	0.070*	0.241***	0.070**	0.245***	0.069	0.246***	0.069
		High income /education level	0.470***	0.054	0.470***	0.053	0.475***	0.047	0.474***	0.045
Constant			-2.908	-2.575	-3.155	-2.568	-2.658	-2.467	-2.878	-2.453
Number of observations										
Goodness of fit		Hosmer and Lameshow test - *p-value*	0,658	0,045	0,258	0,139	0,025	0,175	0,092	0,387
		% correct	94,9	94,0	94,9	94,0	94,9	94,0	94,9	94,0

Note: ***(**)[*] statistically significant at 1% (5%) [10%]

A capacitação do Projeto Empresarial

Contributo para a sua implementação e desenvolvimento

João Ferreira e João Fernandes
Agência de Inovação, S.A.
Lisboa, Portugal

Abstract — **O aparecimento de novas empresas, em particular das que têm origem em projetos empresariais de base tecnológica ou inovadora, é fundamental para o desenvolvimento económico e a criação de emprego. A intervenção, por via de conjuntos de atuações, públicas e privadas, sobre o conhecimento e os recursos que permitem a sua implementação pelos empreendedores é comummente considerada como capacitação. Pretende-se fornecer pistas para a compreensão da capacitação como um efetivo contributo para a melhoria das condições de implementação e desenvolvimento do projeto empresarial e respetivas taxas de sobrevivência. Analisam-se duas medidas de capacitação de projetos empresariais realizadas em Portugal na última década (Iniciativa Neotec e Passaporte para o Empreendedorismo) e, face aos resultados apresentados, propõe-se a oferta permanente deste tipo de iniciativas, como instrumento de medida pública, e a análise complementar do impacto da capacitação no subsequente sucesso ou insucesso empresarial.**

Keywords: Projeto Empresarial, Inovação, Capacitação, Empreendedorismo, Políticas Públicas

I. INTRODUÇÃO

A criação de novas empresas contribui para que as economias se tornem mais competitivas e inovadoras e atua como um mecanismo de desenvolvimento económico e de criação de emprego. Em Portugal, as empresas recém-criadas são responsáveis por cerca de metade do emprego criado anualmente [1]. Nos EUA, sem o emprego criado pelas novas empresas, a taxa de crescimento líquido do emprego teria sido, em média, negativa no período 1980-2005 [2]. Mas muitas das novas empresas não têm uma esperança de vida longa[3]. Em Portugal, a taxa de sobrevivência das empresas nascidas um ano antes diminuiu em 2012, tanto no caso das empresas sob a forma jurídica de sociedade, em que a taxa se fixou em 90,6%, (menos 1,1 pontos percentuais que em 2011), como no caso das empresas individuais (de 65,0% em 2011 para 64,0% em 2012)[4]. A taxa de sobrevivência das sociedades portuguesas criadas em 2008 regista que cerca de 6 em cada 10 empresas se manteve em atividade 4 anos após a sua criação.

Dada a existência em Portugal de "um volume assinalável de projetos empreendedores, mas com um diminuto impacto na economia [...] existe a forte convicção de que o empreendedorismo e a inovação carecem de uma intervenção prioritária e especialmente direcionada para as atividades de índole empresarial, indo além dos campos da investigação e da ciência." [5].

Importa, por isso, equacionar e avaliar iniciativas que contribuam para a melhoria das condições de implementação e desenvolvimento de projetos empresariais, particularmente relevante no que concerne a projetos empresariais de base tecnológica ou inovadora.

II. CAPACITAÇÃO DE PROJETO EMPRESARIAL DE BASE TECNOLÓGICA OU INOVADORA

Considera-se capacitação, para efeitos do presente estudo, a melhoria da interpretação do conhecimento e da utilização dos recursos necessários à realização de um determinado ato empreendedor. Atos empreendedores são experiências temporárias e coletivas (denominadas de "projetos") desenvolvidas em diferentes contextos [1]. Assim, referimo-nos ao conjunto de atuações sobre o conhecimento e recursos que permitem o desenvolvimento e implementação do projeto empresarial pelos empreendedores. São, portanto, iniciativas que promovem a faculdade de tornar apto, ou que habilitam, o projeto empresarial.

A definição de projeto empresarial de base tecnológica ou inovadora é variada e abrangente e surge frequentemente associada ao conceito de empreendedorismo de base tecnológica ou inovadora [2]. Entre outras sugere-se que estes projetos:

i. são os que têm associados engenheiros ou cientistas;

ii. são os que servem para encontrar problemas ou aplicações para uma determinada tecnologia;

---

[1] Informa DB (2013), Onde nasce o novo emprego em Portugal - https://www.informadb.pt/conferencia/PDF/InformaDB_Onde_nasce_o_novo_emprego_PT.pdf

[2] Kauffman Foundation (2009), Business Dynamics Statistics Briefing: Jobs created from business start-ups in the United States - http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2009/01/bds_jobs_created_011209b.pdf

[3] OECD (2011), Survival rate of employer enterprises, in Entrepreneurship at a Glance 2011, OECD Publishing.

[4] INE (2014), Empresas em Portugal - 2012, *in* Destaque – 21/03/2014 - http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=215341728&att_display=n&att_download=y

[5] Resolução Conselho de Ministros nº 54/2011

iii. são os que projetam a introdução de novas aplicações ou exploram oportunidades que dependem de conhecimentos científicos e técnicos;

iv. são aqueles em que se trabalha com outros para produzir uma mudança de tecnologia.

Em projetos de base tecnológica ou inovadora é importante o acesso a diferentes formas de capacitação, de acordo com a respetiva fase de desenvolvimento [2][3], desde a geração da ideia até à sua implementação no mercado, num processo que se crê iterativo e não linear. Existe uma constante necessidade de *inputs* de conhecimento (codificado e tácito) de várias fontes e de "*border scanning*", ou seja, de uma exploração constante de condicionantes e oportunidades internas e externas ao projeto. (Figura 1).

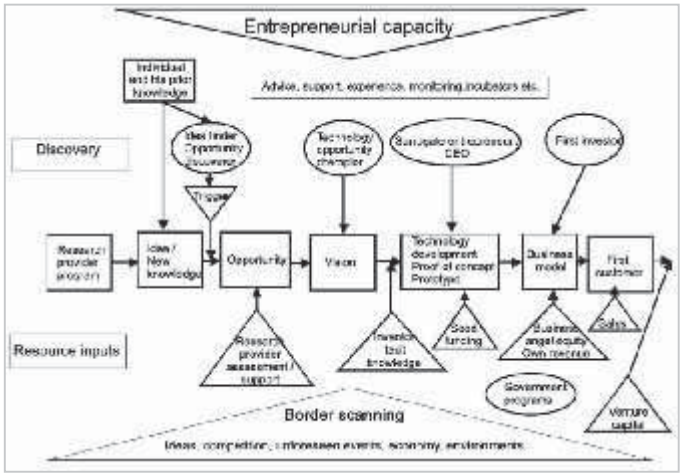


Figura 1. Capacitação de Projeto Empresarial
Fonte: Hindle, K., & Yencken, J. (2004)

E é igualmente crucial o acesso à capacitação das várias fases por via dos recursos disponibilizados por políticas públicas adequadas, por investidores ou pelo próprio mercado, que permitam o melhor aproveitamento das ideias que geram oportunidades e a aquisição das competências e dos recursos necessários à sua implementação. Paralelamente, realça-se a relevância atribuída ao aconselhamento, apoio, experiência, monitorização ou às incubadoras [4].

III. CONDIÇÕES DE CONTEXTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS EMPRESARIAIS

O ato empreendedor não pode ser entendido apenas como ato individual [1]. Naturalmente, a interpretação do conhecimento e a utilização dos recursos ocorrem em função da realidade com que estes se relacionam.

O relatório sobre a performance de Portugal em investigação e inovação, da Comissão Europeia[6], destaca que as políticas portuguesas nestes domínios têm procurado apoiar adequadamente as alterações estruturais necessárias para o país melhorar a sua produtividade e competitividade e retomar a via do crescimento, assinalando a implementação do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (Programa +E+I), que articula políticas como a educação, formação e emprego com o objetivo de estimular a I&D e a inovação no sistema científico e no setor empresarial. Trata-se de um "programa aberto, lançado com um conjunto de políticas e medidas iniciais, sem prejuízo de, em função das necessidades e da avaliação dos resultados, se desenvolverem novas políticas e novas medidas"[7].

Os dados mais recentes do GEM[8], bem como estudos sobre o empreendedorismo em Portugal, indicam que, em 2012, Portugal registou uma Taxa TEA[9] de 7,7%, o que significa que, no país, existem entre 7 e 8 empreendedores em cada 100 indivíduos com idades compreendida entre os 18 e os 64 anos, envolvidos na criação de novas empresas ou na gestão de empresas com menos de 3 anos, e demonstraram também que a atividade empreendedora está mais associada com o género masculino, com os jovens entre os 25-34 anos, com um nível médio ou alto de rendimento disponível das famílias, com um grau académico superior, com trabalhar por conta própria, com a proximidade a um empreendedor, com a perceção da própria experiência e competências empreendedoras, com uma menor aversão ao risco e com uma atitude pessoal positiva face ao empreendedorismo e à inovação [5].

IV. PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE PROJETO EMPRESARIAL DE BASE TECNOLÓGICA OU INOVADORA EM PORTUGAL (2005-2014)

Para compreender se a capacitação do projeto empresarial contribui, e de que forma, para a melhoria das suas condições de implementação e desenvolvimento, foram estudadas as iniciativas que, no espaço da última década, se dedicaram à capacitação de projetos empresariais de base tecnológica ou inovadora com elevado potencial de crescimento, em Portugal: a Iniciativa Neotec, com início em 2005 e o Passaporte para o Empreendedorismo, iniciado em 2012.

A. Iniciativa NEOTEC

Gerida pela Agência de Inovação e financiada pelo Programa Operacional Sociedade do Conhecimento, a medida intitulada Iniciativa Neotec, decorreu entre 2005 e 2008 e teve como objetivo a criação de negócios resultantes da valorização de conhecimento gerado no Sistema Científico Nacional, através do acompanhamento e capacitação do projeto empresarial desde a prova de conceito até ao primeiro ano de atividade da empresa criada.

O sucesso da medida, enunciado pela entidade gestora, pode ser resumido no seguinte: "Através do Programa Neotec a AdI teve a oportunidade de apoiar mais de uma centena de projetos de criação deste tipo de empresas. O apoio à fase inicial da sua

[6] European Commission (2013), Research and Innovation performance in Portugal - Country Profile 2013

[7] Resolução Conselho de Ministros nº 54/2011

[8] Global Entrepreneurship Monitor Portugal 2012

[9] TEA - Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage*: proporção de adultos (com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos) envolvidos em negócios nascentes ou em novos negócios.

criação ajudou à sua chegada ao mercado tornando mais fácil a entrada de Capital de Risco ou de um sócio já com experiência setorial. O que explica a sua elevada taxa de sucesso posterior." [10].

Os projetos apoiados pelo Neotec resultaram na criação de 86 empresas. As previsões de contratações dos cinco anos seguintes neste conjunto de empresas apontavam para a criação de emprego de mais 154 Doutorados, 175 Mestres e 565 Licenciados.

1) Projetos empresariais

A Iniciativa Neotec recebeu 220 candidaturas de projetos empresariais, tendo sido apoiados 116, acomodados numa das 3 fases de apoio previstas, consoante a maturidade dos projetos. A fase 1, para projetos em estádio inicial, com duração máxima de 6 meses, previa a geração de conceitos de produtos, serviços ou processos e sua análise de mercado. A fase 2, para um estádio intermédio, com duração máxima de 6 meses, seria para o desenvolvimento do modelo e plano de negócios e análise da viabilidade do projeto. A fase 3, para projetos já validados, com duração máxima de 14 meses, previa a constituição e arranque da empresa (Tabela I).

Tabela I. Projetos empresariais na Iniciativa Neotec

Fase	N.º de projetos
Candidaturas recebidas	220
Projeto empresariais apoiados	116
Fase 1 - Geração de conceitos	34
Fase 2 - Desenv. de modelo e plano de negócios	87
Fase 3 - Constituição e arranque da empresa	86

Relativamente à sua distribuição por setores de aplicação principais, é a que se apresenta na Figura 2, com destaque para os setores do Software e Serviços às Empresas, Saúde e Farmacêutica e Mar, Agricultura e Agro-Alimentar.

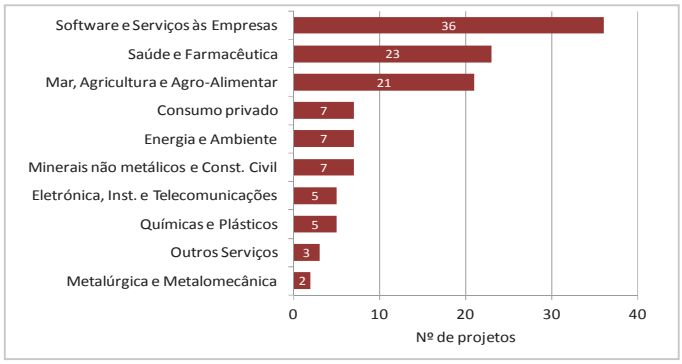


Figura 2. Distribuição de projetos Neotec, por setores de aplicação

Segundo informação recolhida pela Agência de Inovação em 2007[11], 65% dos projetos empresariais apoiados pelo Neotec tinham a sua tecnologia nuclear protegida, ou em vias de o ser, através de patentes ou copyright, 20% dos projetos já tinha angariado sócios investidores e 32% sócios empresariais. A procura de parcerias para financiamento, através da participação no capital social, de capitais de risco foi um objetivo para mais de 50% dos projetos empresariais.

2) Empreendedores

Relativamente aos 448 empreendedores envolvidos na criação destas novas empresas, constata-se as suas elevadas qualificações académicas: todos eles apresentavam graus académicos superiores, dos quais 174 doutorados e 114 mestres.

A experiência prévia dos empreendedores em termos académicos ou empresariais era, inicialmente, elevada: 76% das equipas integravam, simultaneamente, pessoas com experiência académica e sócios com experiência de trabalho em empresas. Esta experiência decorreu, em 65% dos casos, da sua atividade profissional ao nível internacional: em 57% das empresas a criar estavam integrados académicos que tiveram a sua formação ou trabalharam em instituições de I&D em países estrangeiros e em 26% estavam integradas pessoas com experiência empresarial obtida em empresas internacionais (Figura 4).

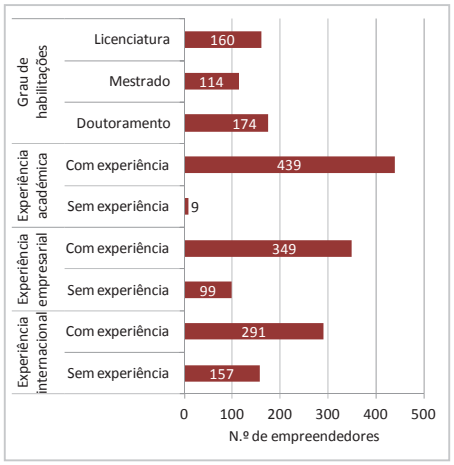


Figura 3. Distribuição dos empreendedores do Neotec por grau de habilitações e experiência académica, empresarial e internacional

B. Passaporte para o Empreendedorismo

A medida Passaporte para o Empreendedorismo (PpE)[12] surge em 2012, ao abrigo do Programa +E+I e integrada num conjunto mais alargado de medidas de combate aos elevados níveis de desemprego jovem, designado por Impulso Jovem[13]. Contou com o apoio financeiro do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), através dos Programas Operacionais Regionais do Norte, Centro e Alentejo, significando que estava disponível apenas para jovens dessas regiões.

Pretendia-se com esta iniciativa, "promover o desenvolvimento, por parte de jovens qualificados, de projetos de empreendedorismo inovador e, ou, com potencial de elevado crescimento, através de um conjunto de medidas específicas de apoio, articuladas entre si"[14], conjugando apoio financeiro com

[10] AdI (2009), Relatório de gestão 2009

[11] http://www.adi.pt/novasempresas/estatisticas.aspx?ID=4

[12] Portaria n.º 370/A-2012

[13] RCM nº 51-A/2012

[14] Portaria n.º 370/A-2012

aconselhamento técnico aos jovens que ambicionassem desenvolver uma ideia de negócio com potencial para se transformar num projeto empresarial.

1) Projetos empresariais

Entre novembro de 2012 e maio de 2014, ao longo de 8 fases de receção de candidaturas, foram submetidos ao PpE 2.316 projetos de empreendedorismo, dos quais 612 projetos foram selecionados para receber apoio, o que corresponde a uma taxa de aprovação de 26% face ao total de projetos submetidos. Destes, 573 projetos tiveram, de facto, início (Tabela II).

O PpE compreende uma fase de avaliação intercalar dos projetos após 4 meses de execução, realizada por um júri constituído por representantes de entidades financiadoras e de associações empresariais, para decidir sobre a continuidade do apoio por um período subsequente de mais 8 meses. Dos 426 projetos já sujeitos a esta avaliação, 314 (74%) mereceram apreciação positiva pelo júri, mantendo o apoio (Tabela II).

O PpE conta, atualmente, 268 projetos em execução e 151 projetos concluídos após o período máximo de 12 meses de apoio (Tabela II).

Tabela II. PpE: Os projetos

Fase	Nº de projetos
Receção de candidaturas	2.316
Aprovação	612
Formalização (apoiados)	573
Avaliação Intercalar (4º mês)	
Sujeitos a avaliação	426
Aprovados	314
Projetos	
Projetos concluídos (12 meses)	151
Projetos em curso	268

A distribuição dos projetos por setores de aplicação principais evidencia um maior número de projetos nas Indústrias criativas (artes e design, comunicação, multimédia) e nos Outros Serviços (tipicamente prestação de serviços que não se enquadra nos restantes setores ou que são transversais), tanto no número de projetos candidatos como no número de projetos aprovados. Juntamente com os setores da Indústria e TICE, estes representam mais de 50% dos projetos aprovados. No entanto, enquanto os dois primeiros apresentam taxas de aprovação inferiores à média, os projetos da Indústria e TICE foram, proporcionalmente, mais selecionados (Figura 4).

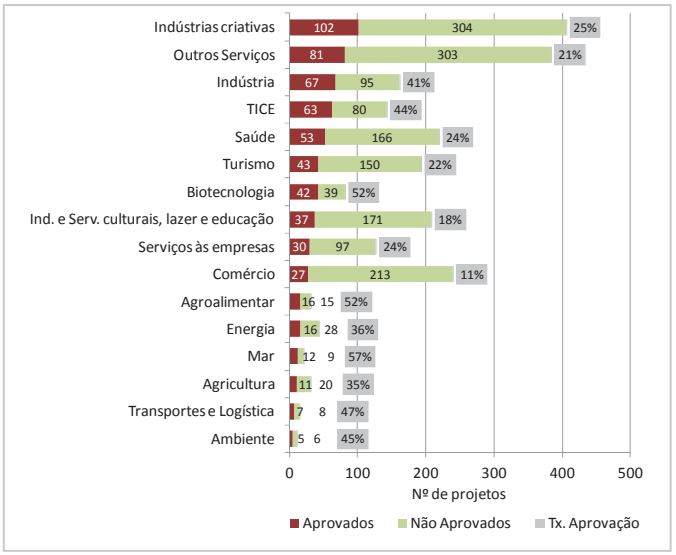


Figura 4. Distribuição de projetos candidatos ao PpE, por setores de aplicação e respetivas taxas de aprovação

Os setores de aplicação que apresentam maiores taxas de aprovação são o Mar, Biotecnologia e Agroalimentar, com taxas de aprovação superiores a 50%. No outro extremo encontram-se os setores do Comércio (11%) e das Indústrias e Serviços culturais, de lazer e de educação (18%).

Um dos aspetos com aparente influência na aprovação dos projetos é a dimensão das equipas[15]. Os projetos com apenas um candidato representam 62% dos submetidos e apenas 44% dos aprovados. As equipas com 2 ou 3 elementos representam apenas 38% dos projetos submetidos mas o seu peso sobe para 56% dos projetos aprovados (Figura 5).

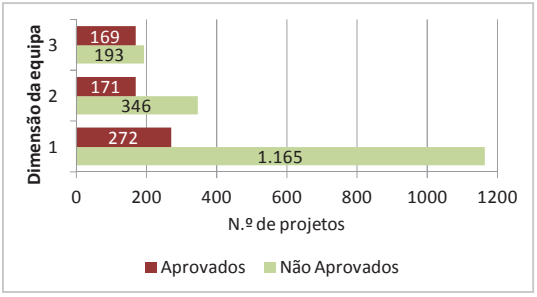


Figura 5. Distribuição dos projetos candidatos ao PpE, por dimensão das equipas

Um dos contributos para a capacitação adicional prevista nesta medida é a possibilidade da atribuição de um mentor para acompanhar os projetos [6]. Durante os primeiros 4 meses do seu desenvolvimento, constitui-se como um efetivo contributo para a melhoria das suas condições de desenvolvimento, nomeadamente para a sua aprovação na fase de avaliação intercalar (Figura 6). A taxa de aprovação dos projetos acompanhados por um mentor é 12 p.p. superior à dos restantes.

[15] Os projetos podem ser submetidos por equipas de 1, 2 ou 3 candidatos.

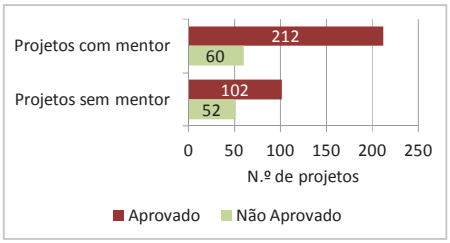


Figura 6. Papel dos mentores na avaliação intercalar dos projetos do PpE

A atribuição de mentor favorece, igualmente, o enunciar da intenção de criar a empresa no final do programa de capacitação (Figura 7). Dos projetos concluídos, 61% manifestaram esta intenção mas a diferença entre os projetos com acompanhamento de mentor e sem acompanhamento é de 20 p.p..

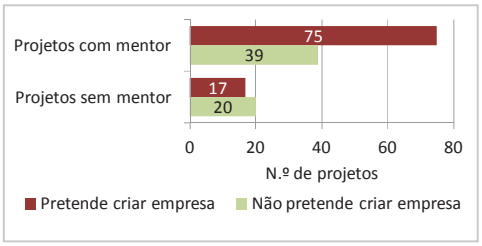


Figura 7. Papel dos mentores na intenção de criar a empresa dos projetos do PpE

2) Empreendedores

O PpE também pode ser caracterizado em função dos empreendedores associados aos projetos empresariais submetidos. Assim, foram recebidas candidaturas de 3.558 empreendedores, tendo sido aprovados 1.108 empreendedores (taxa de aprovação de 31%). O apoio foi efetivamente recebido por 1.003 empreendedores que iniciaram o desenvolvimento dos seus projetos. A fase de avaliação intercalar de projetos envolveu, até à data, 729 empreendedores, dos quais 547 viram o apoio estendido por mais 8 meses (taxa de aprovação de 75%). Estão, atualmente, 471 empreendedores com o projeto em curso e 247 já terminaram o período máximo de apoio permitido (Tabela III).

Tabela III. PpE: Os empreendedores

Fase	Nº de promotores
Receção de candidaturas	3.558
Aprovação	1.108
Formalização (apoiados)	1.003
Avaliação Intercalar (4º mês)	
Sujeitos a avaliação	729
Aprovados	547
Promotores	
Com projetos concluídos (12 meses)	247
Com projetos em curso	471

Relativamente aos principais atributos de caracterização dos candidatos, tais como a idade, o grau de habilitações e o género, verifica-se que a faixa etária dos 25 aos 29 anos compreende a maioria dos empreendedores (48%), 38% têm menos do que 25 anos e apenas 14% têm mais do que 29 anos. Este menor valor explica-se pela exigência de mestrado ou doutoramento como condição de acesso para jovens com mais de 30 anos. Todos os empreendedores têm formação superior, por exigência das condições de acesso à medida, e a licenciatura é o grau académico com mais relevância (61%), mas há um número considerável de empreendedores com mestrado (38%), embora a percentagem de empreendedores com doutoramento seja residual (1%). O género masculino é maioritário (54% dos empreendedores) e 46% dos empreendedores são do género feminino (Figura 8).

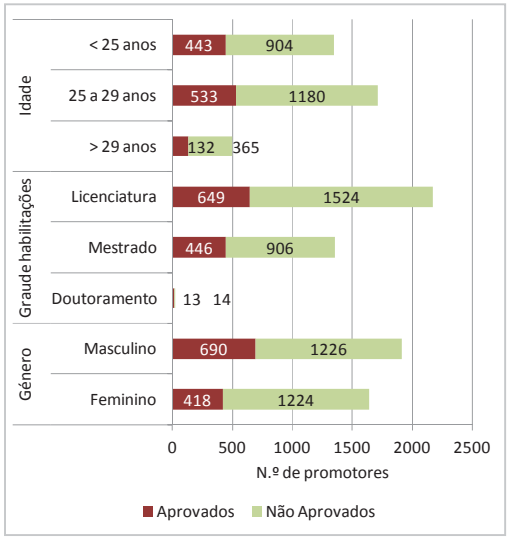


Figura 8. Distribuição dos candidatos ao PpE por idade, grau de habilitações e género

A região NUTS II do Norte é a que apresenta a maior fatia de empreendedores envolvidos, com 55% do total de candidatos e 60% dos empreendedores aprovados. A região Centro representa cerca de 34% dos empreendedores, quer candidatos quer aprovados, e a região Alentejo 8% dos candidatos e 6% dos aprovados (Figura 9). As regiões de Lisboa e Algarve, bem como as regiões autónomas dos Açores e da Madeira não estão representadas por não serem elegíveis para financiamento do PpE.

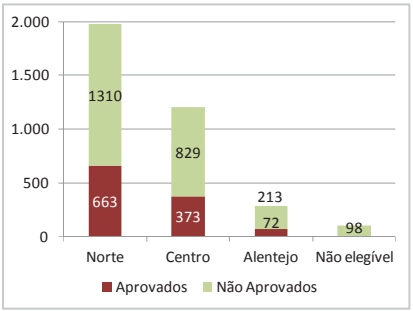


Figura 9. Distribuição dos candidatos ao PpE, por região

V. TESTE DE HIPÓTESES

Reconhecendo-se a pertinência do acesso à capacitação ao longo das várias fases de desenvolvimento de um projeto empresarial de base tecnológica ou inovadora, por via dos recursos disponibilizados por políticas públicas adequadas, por mentores, investidores ou pelo próprio mercado, e para compreender se, e de que forma, a capacitação do projeto empresarial contribui, efetivamente, para a melhoria das suas condições de desenvolvimento, foram consideradas as seguintes hipóteses a validar.

A. Avaliação inicial dos projetos:

1) H_0: não há associação entre as variáveis grau de habilitações e resultado da avaliação;
   H_1: a probabilidade de aprovação aumenta com o grau de habilitações.
2) H_0: não há associação entre as variáveis dimensão da equipa e resultado da avaliação;
   H_1: a probabilidade de aprovação aumenta com a dimensão da equipa.

B. Avaliação intercalar dos projetos:

1) H_0: não há associação entre a participação do mentor e o resultado da avaliação intercalar;
   H_1: a probabilidade de aprovação aumenta com a participação do mentor.

C. Final do período de apoio:

2) H_0: não há associação entre a participação do mentor e a pretensão de criar a empresa;
   H_1: a probabilidade de criar a empresa aumenta com a participação do mentor.

A inexistência de dados processados para a medida Neotec só permite enunciar e testar hipóteses relativamente à medida Passaporte para o Empreendedorismo, através da realização de testes de qui-quadrado. Consideraram-se, para as hipóteses enunciadas em A., apenas os projetos e empreendedores sujeitos a avaliação, cujo resultado esperado será Aprovado ou Não Aprovado, retirando-se da amostra todos os que apresentaram desistência ou que foram considerados não elegíveis. Foram, assim, considerados 2.056 projetos e 3.184 empreendedores, com os resultados que se apresentam na Tabela IV.. Para as hipóteses enunciadas em B. consideraram-se os 429 projetos sujeitos a avaliação intercalar, com os resultados que se apresentam na Tabela V.. Para as hipóteses enunciadas em C. consideraram-se os 151 projetos concluídos, com os resultados que se apresentam na Tabela VI..

Tabela IV. Teste de hipóteses para a avaliação inicial

Variável	Categorias	Avaliação da candidatura				
		Aprovado		Não Aprovado		Teste Chi-square
Do promotor		N.º	%	N.º	%	
Grau de habilitações	Licenciatura	649	33%	1303	67%	8,43***
	Mestrado	446	37%	762	63%	
	Doutramento	13	54%	11	46%	
Do projeto						
Dimensão da equipa	1 elemento	272	22%	958	78%	180,02***
	2 elementos	337	36%	602	64%	
	3 elemento	499	49%	516	51%	

*** estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%

Tabela V. Teste de hipóteses para a avaliação intercalar

Variável	Categorias	Avaliação Intercalar				
		Aprovado		Não Aprovado		Teste Chi-square
		N.º	%	N.º	%	
Tem Mentor	Sim	212	78%	60	22%	6,96***
	Não	102	66%	52	34%	

*** estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%

Tabela VI. Teste de hipóteses para o final do período de apoio

Variável	Categorias	Projeto concluído: Pretende criar empresa				
		Sim		Não		Teste Chi-square
		N.º	%	N.º	%	
Tem Mentor	Sim	75	66%	39	34%	4,62***
	Não	17	46%	20	54%	

*** estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%

Os resultados, confirmados pela análise do teste de qui-quadrado, revelaram que:

a) para maiores graus de habilitações são esperadas maiores taxas de aprovação das candidaturas;
b) a dimensão das equipas impacta no resultado da avaliação: equipas compostas por mais candidatos têm maiores probabilidades de aprovação;
c) ter um mentor aumenta a probabilidade de aprovação do projeto na avaliação intercalar;
d) ter um mentor aumenta a probabilidade de vir a constituir a empresa.

A. Modelo estatístico

De seguida, procurou-se modelar a probabilidade da aprovação inicial das candidaturas ao PpE ocorrer como função do grau de habilitações dos empreendedores e da dimensão das equipas. Foi estimada uma regressão logística binária para determinar os efeitos destas duas variáveis na probabilidade das candidaturas serem aprovadas. O modelo resultante não foi estatisticamente significativo, com um chi-quadrado de 5,843. O modelo explica apenas 8,5% (Nagelkerke R^2) da variância na aprovação de candidaturas e classifica corretamente 66,7% dos casos (Tabela VII). Foram experimentados outros modelos, incluindo género, região e setores de aplicação nas variáveis independentes, igualmente rejeitados por não serem estatisticamente significativos.

Tabela VII. Regressão logística

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	3911,930[a]	,062	,085

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estima

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	5,843	5	,322

Classification Table[a]

Observed		Predicted Avaliacao: Não Aprovado	Aprovado	Percentage Correct
Step 1 Avaliacao	Não Aprovado	1940	136	93,4
	Aprovado	924	184	16,6
	Overall Percentage			66,7

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	Licenciatura			20,483	2	,000	
	Mestrado	,316	,080	15,609	1	,000	1,372
	Doutoramento	1,073	,427	6,322	1	,012	2,925
	Dimensao 1			183,903	2	,000	
	Dimensao 2	,708	,097	52,936	1	,000	2,030
	Dimensao 3	1,283	,095	183,888	1	,000	3,609
	Constant	-1,419	,080	317,461	1	,000	,242

A avaliação inicial das candidaturas pelos elementos do júri não foi, portanto, pré-determinada pelo conjunto de fatores intrínsecos aos projetos. Ao invés, a avaliação individual das candidaturas e a apreciação do potencial demonstrado pelos projetos, aplicando os critérios de avaliação regulamentados, terão constituído a efetiva base de avaliação dos projetos.

VI. REFLEXÃO E PERSPECTIVAS

Portugal pode não estar a explorar todo o seu potencial empreendedor. Se, por um lado, os dados do Eurobarometro indicam que 47% dos portugueses prefeririam trabalhar por conta própria[16], os dados do GEM registam que apenas 7,7% dos portugueses estão envolvidos na criação de novas empresas ou na gestão de empresas com menos de 3 anos[17].

A Agenda Europeia para o Empreendedorismo de 2004 refere que "para libertar todo o seu potencial empreendedor a UE deve tomar sérias medidas para tornar a Europa mais atrativa para a atividade empresarial". Mas isso, por si só, não é suficiente para alimentar a vontade empreendedora, é também necessária uma mentalidade mais empreendedora e o combater da aversão ao risco junto da mais vasta audiência possível de potenciais empreendedores[18].

O conhecimento, os resultados de investigação científica e os estudos de caso, não produzem, isoladamente, estudantes prontos a empreender nem ideias de negócio prontas a entrar no mercado, embora o planeamento seja tido como um aspeto útil para a realização do ato empreendedor. É necessário juntar a prática e o processo para que as intenções resultem em ações e para que a identificação de oportunidades resulte na sua exploração, proporcionando um ato balanceado de planeamento com prática [7]. Os programas de capacitação do projeto empresarial analisados acabam por oferecer esta possibilidade ao fornecerem uma combinação de acesso a conhecimento especializado, tempo para implementação e apoio financeiro.

A abrangência e o número de empreendedores envolvidos na Iniciativa Neotec foram reduzidos, principalmente porque esta medida se focou no nicho de mercado da valorização do conhecimento produzido no meio científico e académico. Não obstante, impulsionou a constituição de 86 novas empresas de base tecnológica que têm evidenciado dinamismo na sua atividade inovadora, como o demonstra a sua participação em candidaturas a programas de apoio público à I&D. Verificou-se que 66% das empresas se candidataram, posteriormente à sua criação, a programas desta natureza, com taxas de aprovação de projetos na ordem dos 59% (Tabela VIII).

Tabela VIII. Candidaturas a programas de apoio à I&D de empresas apoiadas na Iniciativa Neotec, por ano de constituição

Ano Constituição	Com candidaturas a programas de I&D(%)	Tx. Aprovação
2004	50%	100%
2005	70%	69%
2006	69%	56%
2007	64%	52%
2008	67%	55%
Total	**66%**	**59%**

Nota: Candidaturas realizadas até 2013

A análise da sobrevivência destas empresas nos seus primeiros anos de vida pode ser interpretada como um indicador do seu desempenho inicial. Observa-se que, no final do quarto ano de vida, 79% das empresas Neotec sobrevive e permanece no mercado. Comparativamente às taxas de sobrevivência conhecidas das empresas nacionais (59% nos dados do INE e 43% segundo a Informa DB), este conjunto de novas empresas apresenta melhores desempenhos (Tabela IX).

Tabela IX. Taxa de sobrevivência a 4 anos das empresas apoiadas na Iniciativa Neotec

Ano	Empresas Neotec *	Total Nacional **	Total Nacional ***
Ano de nascimento	97%		65%
1º ano	97%	91%	68%
2º ano	94%	80%	58%
3º ano	85%	69%	50%
4º ano	79%	59%	43%

* Consulta da Publicação On-Line de Ato Societário do Portal do Ministério da Justiça
** Fonte: INE, Empresas em Portugal - 2012 (dados de sociedades nascidas em 2008)
*** Fonte: Informa DB, Onde Nasce o Novo Emprego em Portugal (dados de empresas nascidas em 2007)

Verificou-se [19], adicionalmente, que 58% das empresas criadas tinham atividade em 2014 (registo de prestação de contas

[16] European Commission (2012), Flash Eurobarometer 354: Country Report Portugal 2012

[17] Global Entrepreneurship Monitor Portugal 2012

[18] European Commission (2004), Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship

[19] Consulta da Publicação On-Line de Ato Societário do Portal do Ministério da Justiça - https://publicacoes.mj.pt/ (consulta realizada em Julho de 2014)

em 2014) e, destas, 46% realizaram aumentos de capital nos últimos 5 anos.

Sugere-se, como investigação futura, a análise da atividade empresarial das empresas constituídas e dos fatores que podem contribuir para o sucesso ou insucesso do seu desempenho.

A iniciativa PpE, ainda em fase de execução e sem resultados conhecidos em termos de criação de empresas, surgiu integrada num conjunto mais vasto de medidas de atuação sobre os elevados níveis de desemprego jovem, com o intuito de promover um contexto favorável ao surgimento e ao desenvolvimento de projetos empresariais de índole inovadora, promovidos por jovens até aos 34 anos. O elevado número de candidaturas recebidas (2.316 projetos empresariais) demonstra o alcance conseguido, acompanhando o destaque crescente que o tema do empreendedorismo tem verificado na UE e em Portugal[20]. Esta iniciativa funcionou como um impulso que desencadeou 573 projetos empresariais e permitiu aos seus promotores estarem focados e dedicados ao projeto e ao desenvolvimento do modelo de negócio. Relativamente à criação de empresas, nos projetos terminados, 61% manifestam a intenção de avançar para a sua criação (Tabela X).

Tabela X. Intenção de criar a empresa dos projetos concluídos do PpE

Intenção de criar a empresa	Nº de projetos	% de projetos
Pretende criar empresa	92	61%
Não pretende criar empresa	59	39%
Total	**151**	**100%**

Propõe-se, por isso, que se venha a proceder à análise da continuidade dada a estes projetos e das variáveis que terão contribuído para a sua implementação no mercado ou, pelo contrário, das que poderão ajudar a perceber o seu insucesso enquanto projeto empresarial.

VII. CONCLUSÃO

As iniciativas de capacitação de projetos empresariais de base tecnológica ou inovadora, implementadas em Portugal, apesar de terem surgido em contextos diferentes e de terem âmbitos de intervenção distintos, apresentam resultados positivos e podem ser consideradas como bem-sucedidas no apoio à criação de novas empresas, com potencial de crescimento. Validou-se que o desempenho inicial dos projetos empresariais capacitados, medido pela sua taxa de sobrevivência, é consideravelmente melhor do que o das restantes empresas recém-criadas. Validou-se, também, o efeito positivo da capacitação do projeto empresarial por via do acompanhamento de mentores.

Entre as duas medidas em estudo houve, todavia, um *gap* temporal de cerca de 6 anos, ou seja, estas iniciativas de capacitação têm surgido de forma experimental e sem continuidade. A existência, noutras economias, deste tipo de iniciativas ou equivalentes[21], reitera a necessidade de se considerar a capacitação como um efetivo contributo para a melhoria das condições de implementação e desenvolvimento do projeto empresarial e respetivas taxas de sobrevivência.

Entendendo os resultados obtidos como encorajadores num contexto de capacitação do projeto empresarial e de promoção do empreendedorismo e da inovação, justifica-se que se opte pela oferta permanente deste tipo de iniciativas, como um efetivo instrumento de medida pública.

AGRADECIMENTOS

Agradece-se às entidades coordenadoras das diferentes medidas a disponibilização dos dados e resultados apresentados.

REFERÊNCIAS

[1] Lindgren, M., & Packendorff, J. (2003). A project-based view of entrepreneurship: Towards action-orientation, seriality and collectivity. Entrepreneurship: New Movements, 86-102.

[2] Bailetti, T. (2012). Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects. Technology Innovation Management Review, (February 2012: Technology Entrepreneurship).

[3] Hindle, K., & Yencken, J. (2004). Public research commercialisation, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model. Technovation, 24(10), 793-803.

[4] Sarkar, S. e Piedade, P. (2013), Empreendedorismo académico: Uma análise descritiva de Spin-offs Universitárias em Portugal, in Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português, 267-303, Universidade Católia Editora.

[5] Brochado, A. e Figueiredo, V. (2014), The Entrepreneurial ladder: The determinants of entrepreneurship in Portugal in 2012, Seminário Empreendedorismo e Inovação, Incubcenter.

[6] Silva, J., Fernandes, J. e Ferreira, J. (2014), Medidas de apoio ao empreendedorismo e à inovação empresarial em Portugal: Uma análise dos resultados do Passaporte para o Empreendedorismo e da Rede Nacional de Mentores, Seminário Empreendedorismo e Inovação, Incubcenter.

[7] Meisiek, S. e Redford, D., (2013), Entrepreneurship education: Science or craft?, in Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português, 243-264, Universidade Católia Editora.

[20] European Commission (2011), Review of the "Small Business Act" for Europe http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/files/sba_review_en.pdf

[21] New Frontiers Entrepreneur Development Programme, Ireland http://www.enterprise-ireland.com/en/

The Anatomy of Business Failure.

A Qualitative Account on its Implications for Future Business Success

Artur Raimundo Dias
Faculdade de Economia do Porto
Universidade do Porto
Porto, Portugal
artur.raimundo.dias@gmail.com

Aurora A.C. Teixeira
CEF.UP, Faculdade de Economia do Porto
Universidade do Porto
Porto, Portugal
ateixeira@fep.up.pt

Abstract— **The aim of the present study is to contribute to the empirical literature of the consequences of Business Failure (BF), resorting to qualitative methods in order to better understand what occurs after BF. Semi-structured interviews were used in order to collect data, being later transcribed and analyzed using an Interpretative Phenomenological Analysis. Evidence gathered based on 6 entrepreneurs' experience (3 from north and 3 from south of Europe) showed that previous failure impacted individuals strongly, in terms of their industry career progression and short term costs, meanwhile inducing key psychological processes for their future. Such impact appears to be conditioned by the individual's experience and age, and one's own perception of blame within the failure. However, it does not appear to be affected by the size of the project or the value of financial losses with these particular individuals. An array of costs of moderators was identified, ranging from antecedents to institutions (such as Non-Profit Organizations and Governments Funded Programs) that were present in the individual's lives. The identifiable behavioral and cognitive outcomes are directly relatable to the failed experience by the individual.**

Keywords- business failure, consequences, interpretative phenomenological analysis, learning from failure

I. INTRODUCTION

Business Failure (BF) is a constant in today's business world, being considered an essential and significant part of new business ventures [1]. Although there is an extant literature on the topic of costs bared by the entrepreneurs, it is undeniable that BF is essentially a learning process [2]

Although BF is hard to define, all definitions yield to the same significant event in the lives of organizations and individuals – the defining moment that unfolded through time where the survival of a company ends, creating losses for investors and creditors alike. How that moment is determined varies widely among authors who have been analyzing the phenomenon [1].

A considerable debate exists regarding the narrative of creation and performance of entrepreneurial efforts, but failure has received much less attention [3]. In this latter topic, the literature so far has focused on predicting the failure of healthy firms, mainly through prediction modelling using financial ratios [4]; the discovery of the main determinants that lead to such an event [4]; and the consequences that proceed the failure. While the first two research areas have received increasingly higher attention in the last couple of decades, the area that focuses on consequences is still lagging behind.

This article seeks to contribute to the scarce empirical research concerned with the outcomes of BF for individuals (as emphasized in [1]). Many researchers highlight the need of analyzing what follows after a BF, specifically addressing: how the individual progresses and eventual new ventures develop [3]; how individuals change business behaviors and practices in light of a failure event [2]; and what is the effect of previous failure in the individual's future career path and/or decisions to embark on subsequent ventures [1]. The gap includes the featured learning process and all the actions and changes that are born from it. Questions like "How can these different outcomes be explained? What is it about certain individuals, business failures, and/or the nature of the stories that obstruct - rather than generate - action?" [1] (p. 197) are yet to be answered and worth a better understanding.

The aim of the study is thus to add to the empirical literature on the consequences of BF by gathering in-depth understanding on the consequences of BF and the reasons/conditions that enables/hampers entrepreneurs to succeed after a business failure. In particular, we will focus on currently successful entrepreneurs who had failed in the past and try to understand the consequences of their past business failure in the creation of new business ventures. Although many consider failure a pathway to success due to it being a learning experience [2], there is limited attention on studies that explicitly deals with prior failure as a condition of success or other considerations that imply a longer term orientation for the individual [1].

Qualitative research is key to understating the "how" of the phenomenon, especially when trying to understand the development of the individual within his/hers context [6]. Thus, personal accounts and narratives are essential to understand the process although it has only recently been applied to this field [3]. Specifically, we will resort to the Interpretative Phenomenological Approach [7], using a set of 6 selected case studies of on-going entrepreneurs from several countries.

II. LITERATURE REVIEW

A. Defining Business Failure

Business Failure (BF) is a not a simple concept to define. Many authors (e.g., [8]; [9]) do not feel the need to define such a concept, while others (e.g [10]; [11]: [12]), present a wide array of definitions in order to be as comprehensive as possible.

An analysis of 103 [a] articles on the topic permitted to conclude that beside the studies that do not provide an explicit definition of BF (72 articles, that is 69.9% of the total), the ones that explicitly give a definition focus on one or several dimensions of BF, most notably: bankruptcy, business closure, ownership change, and failure to meet expectations.

This article considers that BF occurs when a business closes, either in cases where it is financially forced or by free will, which in the latter case should be due to not achieving the owner's expectation (e.g., not enough current return, no growth expectation, poor performance, etc.) in contrast of being due to personal reasons (e.g., retirement, re-location, family issues, etc.).

B. On the consequences of business failure

Business failure (BF) is a process that encompasses several distinct phases, usually adjacent to a significant event that is considered the tipping point of 'failure'. The process includes the analysis of the conditions and series of events that lead to the BF. It also considers the post-failure situation, focusing on the consequences of going through such a stressful situation.

The relevant literature can be categorized into three main research streams: 1) Business Failure prediction, through modelling; 2) Determinants or causes of Business Failure; and 3) Consequences of Business Failure.

About half of studies on BF analyze the determinants of failure, with 39% trying to predict failure in organizations through mathematical models. The aftermath and outcomes of BF is only analyzed by 17% of the studies.

To better understand the consequences of BF, researchers draw on many theories from the field of psychology, such as the Attribution Theory [3] and grieving ([12]), in order to on what each individual goes through when they experience a BF. Others look at specific conditions of BF that might affect the impact of the costs, such as the applying personal bankruptcy law in a given region and the asset protection it provides [13], factors associated to Institutional Theory. Based on Ucbasaran et al.'s [1] work, it was possible to summarize the main theoretical contributions that frame this stream of research (see Table 1).

When widening the view, Figure 1 draws the theoretical framework for studying BF, in particular the consequences of BF. As illustrated, BF is a continuous process with key moments that are worth of further study. The BF determinants are intimately related with the consequences and the outcomes, as well as the psychological processes involved, should not be separated from the individual due to the cognitive, behavioral and personality theories involved – all leading up to a key stage: rising from failure to achieve success.

Most of the studies analyzing the consequences of failures are focused on the individual. This may be justified by the fact that such individuals are either the survivors of the failure or the ones that support most of the consequences. In this vein, it comes as no surprise that most of the research done in this field resorts to theories from psychology (e.g., [14]). This specific literature usually considers failure a traumatic event [15], where the individuals related with the failure gain a series of costs and benefits during the following period. Researchers feel that it is important to understand the different phases that one goes through after the trauma, which can resemble, in many ways, to a death of a family member [12].

TABLE I. THEORETICAL FRAME OF THE CONSEQUENCES OF BF RESEARCH STREAM

Time-Frame	Factor	Theoretical approaches
Aftermath	Social Costs	Institutional Theory, Stigma, Social Exclusion and Network Theory
	Psychological Costs	Attribution Theory, Personality Theory
	Financial Costs	Bankruptcy Law and Institutional Theory
Sensemaking and Learning	Learning From Failure	Organizational Learning Theory, Experiential Learning Theory
	Grief, emotions and learning from failure	Psychology Theory, Sense making and Attribution Theory
	Management of Costs	Problem-focused and emotional-focused coping, Personality Theory
Outcomes	Cognitive Outcomes	Cognition and Motivation Theory, Cognitive Bias
	Behavioral Outcomes	Personality Theory, Labor Economics and Sociology of Careers

Source: Adapted from Ucbasaran et al. (2013).

[a] A search made in Scopus (http://scopus.com), using the keywords 'business failure' or 'start up failure" or "company bankruptcy, within the Business Economics research resulted in 150 articles, of which 15 proved to be too unrelated for our subject. A second screening excluded articles that either could not be obtained or proved to be tangential to our research, reducing the literature sample to 105. Out of the sample, 83% were empirical studies, 10% were discursive in nature and 7% were revision of the state of the art.

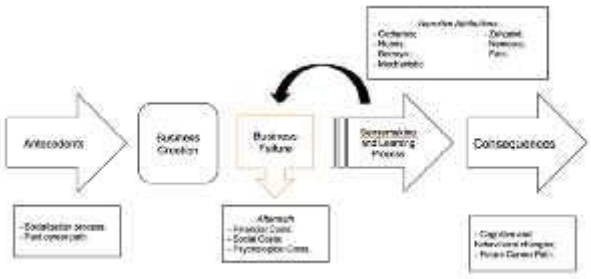


Figure 1. A theoretical framework for studying the process of business failure for an individual
Source: Authors' compilation.

Ucbasaran et al. [1] divide the consequences of BF in three different main time-frames: the Aftermath – the instant consequences that are supported after the event; the Sensemaking and learning process – an evolving process that starts and takes place for an variable amount of time after the failure; and the Outcomes – the long run changes in the subject affected by the experience.

Regarding the Aftermath, Ucbasaran et al. [1] refer essentially to the costs. Basically, they include 3 main items – the financial costs, where the subject might lose a main source of income, with the possibility of having personal debt created by the said failure ([2]; [16]). These costs might be increased or reduced by several factors, such as the current investment portfolio of the entrepreneur or the easiness that the subject may have in obtaining new income sources [1]. Another factor is the personal asset protections related to bankruptcy law that exist in some regions, as Hasan and Wang (p.5) [13] explain:

> Bankruptcy exemptions allow failed entrepreneurs to shield part of their assets, thereby functioning as a cushion against the negative consequences of business failure. This characteristic of the US personal bankruptcy law system makes it a very important for entrepreneurship.

When considering the social costs, one can realize that they can be devastating to the individual, both in personal and professional terms [1]. Drawing knowledge from Institutional Theory and Network Theory, the authors in this field argue that relationships suffer through this process, leading to stigma and negative discrimination towards future professional endeavors [1]

An example of a factor that augments the social cost of failure is given by [17] (p. 20), when he concludes that a culture with Tall Poppy Syndrome can be more unforgiving to high achievers who fail:

> Thus, there may be two different types of reactions to a fall - depending on whether it was considered to be an organizational failure or the entrepreneur's personal failure. Cases in which the entrepreneur was seen to be the 'cause' of the failure may be perceived more harshly than others.

BF is also often attributed to mistakes made by the managers by the media (varying from region to region), being mostly linked with the impact and consequences the failure generates on its environment – all leading to a strong stigma [18].

> Of the 389 failure accounts in our dataset, 331 contained statements concerning the impact of the failure being reported. The most frequently reported impact of failure (125 accounts, 38%) was in creating a sense of stigma around entrepreneurs who had experienced failure. One account stated that "Failure leads to exile and an abrupt end to one's career path.".

The other level of costs considered in this framework is the psychological costs. These costs can be either motivational or emotional [1]. Indeed, failure can be emotionally very stressing, creating negative emotions that are "inextricably linked to its complex social cost" [2] (p. 611). Cope [2] presents empirical evidence where shame and embarrassment arise on failed entrepreneurs, derived from the strong commitment had with the business stakeholders. These negative emotions often lead to withdrawal and, eventually and loneliness, with the possibility of creating a strong impact on the individual to the point of interfering "with the individual's allocation of attention in the processing of information" [19] (p. 320).

An example of an augmenter of psychological costs which is presented by Cannon and Edmondson [20] could the individual's own personal life experience and early socialization processes. The authors argue that parents often shield their siblings from harm while schools reward students who committed less mistakes, creating a control-oriented behavior rather than learning-oriented behavior that leads to a significant decrease in self-esteem when focusing on one's own failure. This ultimately leads people to engage in activities that improve their self-esteem rather than ones that might potentially damage (one can say, riskier situations of failure).

Motivation may also take a deep hit with failure, creating "a sense of helplessness, thus diminishing individuals' beliefs in their ability to undertake specific tasks successfully in the future and leading to rumination that hinders task performance" [1] (1 -Ucbasaran et al., 2013: 179). However, it may also serve as a boost for future endeavors as a compensation for missing a self-defined goal [1].

Ucbasaran, Westhead, Wright and Flores [21] conclude that both serial and portfolio entrepreneurs were less emotionally attached to their businesses, being less likely to have an adjusted optimism bias and having more resistance to psychological costs. In contrast, Ucbasaran et al. [1] (p. 180) also refer the situation that 'learned optimistics' are prone to make sense of failure in a more beneficial way to enable future entrepreneurial activity:

> Individuals displaying learned optimism are likely to see the cause of a problem as being transitory and narrow in its effects. Consequently, optimistic individuals are more likely to treat adversity as a challenge, transform problems into opportunities, attempt to adapt/develop skills, maintain confidence, rebound quickly from setbacks, and persist…

Regarding the Sensemaking and learning dimension, it highlights the social psychological process associated with failure. This might be framed into the grief [12] and attribution theory [3], as well as the positive learning from experience [2].

An important article to consider here is that of Mantere et al.'s [3] on narrative attributions of business failure, where the authors attempt to reconstruct and define the determinants of failure through the attributions of different point of views related to a single situation, thus analyzing how the individuals make sense of the reality. Through an inductive analysis, the study categorizes 7 distinct categories of attributions: catharsis, hubris, betrayal, mechanistic, zeitgeist, nemesis and fate. The authors ultimately relate these attributions with the sensemaking and

recovery process, concluding how they are "driven by the cognitive and emotional needs of organizational stakeholders to maintain positive self-esteem and recover from the loss of the venture" [3] (p. 470).

As Shepherd (p. 320) [19] refers, the experiential nature of learning from one's mistake is also present on owners of businesses that failed:

> For the self-employed, learning from business failure occurs when they can use the information available about why the business failed (feedback information) to revise their existing knowledge of how to manage their own business effectively (self-employment knowledge) - that is, to revise assumptions about the consequences of previous assessments, decisions, actions, and inactions.

However, the author also clearly establishes that failure induces a process of grief, creating an impediment to learn from the event experienced [19]. This is allied with the need of making sense of the situation, being "an interpretive process requires people to assign meaning to occurrences … and involves ongoing interpretations in conjunction with action … It [sensemaking] involves both the cognitive and emotional aspects of the human experience." [1] (p. 184).

The last dimension is related with the long-term Outcomes for the individual due to the experience he/she had with the failure, its costs and how he/she made sense of them [1]. This includes how much the individual learned and how the individual changed their business practices. In Cope's (p. 617) [2] words:

> … the importance of failure lies in its ability to challenge current practices by drawing attention to previously overlooked inconsistencies; fuelling an "unfreezing" process in which old ways of perceiving, thinking and acting are shaken and new ways accommodated.

The long-term effects include significant cognitive alterations, affecting the level of confidence and optimism; and behavioral changes, exemplified by the subsequent business started by failed entrepreneurs – one can assume that it might result in a better performance due to the previous learning experience [1].

Deriving from the cognitive and behavioral theories, Politis and Gabrielsson [22] conclude in their work that experience with business closure experience is associated with more positive attitudes towards failure. Basing on the Experiential Learning Theory, the authors argue that "experience from closing down a business seems to lead to a more positive attitude towards failure by rendering existing behaviors and routines inadequate, which in turn can trigger change in underlying values and assumptions" ([22], p. 376).

Cardon et al. [18] further refer the impact of failure on the future career path of entrepreneurs, referring that some prefer to continue to engage in entrepreneurial activities while others prefer to opt for jobs at more established companies.

III. METHODOLOGY

The method of qualitative research to be applied consist a set of case studies, using the methodology design advanced by Yin [6], which consists in a collection of personal accounts from individuals that meet pre-defined criteria through face-to-face interviews, using the Interpretive Phenomenological Analysis (IPA) [7]. The IPA approach has been used before in the research stream of 'BF Consequences' [2] and enables an introspective point of view of experiencing failure. Cope's (p. 608) [2] use of an interpretative phenomenological research is justified with "the strength of a qualitative research design such as this lies in its capacity to provide situated insights, rich details and thick descriptions. Richness is provided by paying close attention to both context and process…". This methodology allowed the author to empirically achieve a better understanding of the emotional consequences of failure and its relation with the learning process.

For the present study's specific purpose, the main identified advantage of this methodological approach lays with the possibility of investigating in depth an individual and his/her progression through time, within its real-life context [6] – which, as we've determined by the framework (cf. Figure 1), is fundamental for the adequate analysis of the experience.

In detail, the process of study will start with an account of the situation of BF, trying to extrapolate what the individual considered the determinants of the failure. The research should therefore include a full overview of the BF. The analysis will then focus on understanding the impact on the aftermath, in three distinct factors, financial, social and emotional costs [1]. This includes the identification of moderators of the cost, but also an effort in identifying how the individual managed to overcome those costs, acting on the assumption that they are closely related with the learning process [2]. Since this is reported through a personal account, it is also part of the Sensemaking Process [2]. In a following stage, we will dwell on the Sensemaking Process, Learning Process and the Outcomes of the individual.

A focus should be made on the psychological processes that influence learning, such as grieving [2], narrative attribution [3], and loss of orientation strategy [19]. It is also relevant to understand whether the individual experienced this phenomenon, and how it was dealt on a personal and professional level.

Only after the previous points are asserted should the actual learning process be analyzed, which will essentially rely on the individual's own perception of his/her progression, implying that the information should be treated as cognitive [23].

Lastly, the outcomes of the BF should be analyzed. Although they may not be always fully explicit, they can be derived by options that the individual exemplifies, for instance, behavioral changes can be deduced when he/she shows a more risk prone/adverse action in relation with the previous failure. Figure 2 synthetizes the main steps and guideline research questions of the empirical work.

Figure 2. Operationalized framework for studying BF experiences

To have a valid data collection, the following criteria were defined and all submitted cases must comply with in order to be considered for this study:

a) The individual must be an entrepreneur, being directly involved in the creation of both the failed and the successful business;

b) The individual must have been closely related with a business failure situation as defined in *Section II*, preferably with one or several of the following conditions:

i) Part of founding movement of the venture;

ii) CEO or other high management level position;

iii) Personal or family related Ownership stakes in the venture;

c) The failed business must also follow one or several of the following conditions:

i) There must have been significant losses associated with the failure (e.g., initial round funding, years of dedication);

ii) The reason for closure must not be personal (e.g., retirement, as referred by Watson and Everett [24]);

d) The successful business should have a significant commercial success with a considerable profit rate enough to support the founders or enough recognized potential growth.

Under the scope of this study, 6 data collection interviews were made with successful entrepreneurs from two main regions in Europe, specifically in the Nordic region (with Norwegian and Danish representatives) and the South of Europe (with Portuguese representatives).

To obtain these case studies, extensive contacts to potential candidates were made through personal networks, social networks, references and Internet research. In total, the research was advertised through several social European wide networks of entrepreneurs; 12 personal reference requests plus 2 academic research reference requests. This initial effort originated in 19 case study considerations, of which 13 contacts were followed through. Out of these 13 contacts, 4 did not produce any response and 3 failed to pass the pre-verification. The final result yields the 6 case studies presented in *Section IV*, composed by individuals that generously agreed to participate in this study.-

After an initial contact and agreement to participate in the study, a pre-screening meeting was scheduled, which would be normally followed by the data-gathering interview where additional information was required to prepare the interview script. The interviews took place during the months of February, March, May and June of 2014 in various physical locations such as company headquarters and college campus, but also through Skype. They were processed and analyzed during the months of April and June of 2014.

TABLE II. CASE STUDY PARTICIPANTS BASIC INFORMATION

•	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6
Name	Paulo	Mikko	Brian	André	José	Marius
Nationality	Portuguese	Finnish	Danish	Portuguese	Portuguese	Danish
Age	49	27	26	35	48	25
Education Level	Master Degree	Bachelor Degree	Bachelor Degree	Master Degree	MBA	High School
Business Area of BF	Leisure Activities	Food Services	Food Cutlery	Automation Engineering	Sound Engineering	Medical/Cosmetics
Year Started	1998	2008	2005	2007	2007	2007
Year Closed	N/A	2009	2006	Non-Defined	2013	2013
Interview Date	27/02/2014	11/03/2014	25/03/2014	26/05/2014	02/06/2014	06/06/2014
Duration	2 h	1h	1 h	45 m	50 m	50 m

IV. RESULTS

A. *How the individual progresses and eventual new ventures develop*

The first point considered is what follows a Business Failure, in particular on how the individual progresses and eventually develops new venture. Related to this topic, a benefit-cost trade-off analysis seems a relevant train of thought.

The benefits seem to truly be significant for the individuals, even when costs aren't. The individuals also naturally tend to focus on the benefits, naturally telling the lessons learned when they're asked for the narrative – particularly visible with Brian, André and Marius.

Also, there are key events that can be directly related with the creation of the future successful business – Brian met his future business partner that acted as a mentor of his failed project, Paulo decided to go back to college where he found his next opportunity and Marius kept the same partner he had throughout all his 4 companies. Business connections are known to be synergic, there is no surprise in observing the effect continues even when it amidst failure.

It is noteworthy to refer that some of the successful projects were already being started while the failures were taking place, most specifically by the end. Mikko was already quite involved in the first steps of his later successful business when he sold the family business; and while Marius was preparing the crowdfunding campaign when he closed his first company.

Another dimension to consider after the failure is how the individuals deal with the costs. As previously discussed, none of the cases present overwhelming financial losses, meaning that the individuals resorted to minimal effort in order to overcome them. This was mainly attributed to institutions that served as moderators (e.g., governments, family). The reduced financial costs, in hand, generated relatively small social and psychological repercussions [1].

Still, it is discernable a few actions taken to restore normality to the individuals lives. Paulo admits to cutting back on his family budget, taking fewer vacations. He also went back to college, an action that could surely be connected to a sensemaking process. Actions during the failure are also visible, very much likely also as an anticipatory grief sign [14]. These actions are visible on the projects that are described as "fading", for instance when André claims that he focused back on his day job or when Marius admits to have focused on creating new businesses rather than just investing on one.

Focusing on psychological costs, they were visible for some of the younger entrepreneurs but the serial experienced entrepreneurs appeared minimally affected. Mikko and Brian admit to being through quite some stress, while Marius feels that it would have been much worse had he not created other successful ventures by the time the first one failed. Paulo reduces his "post failure depression" to a 24-hour period, while José merely admits to some frustration for nearing loss immunization. André rationalizes the failure as a calculated risk and is proud of it for being a rich experience. The fact that both André and Marius's project faded away could be pivotal for their emotional reaction, in particular with the case of Marius since he admits having affection towards the failed company.

It is also arguable on how opportunity costs are smaller when the entrepreneur is younger. Paulo's narrative focused much more on the family that is dependent on him, while Marius focus was on what his professional life would take him.

It is also very easy to identify the helpfulness of certain gained skills during the BF, as Marius admits that he found it very useful to have learned how to set up a company in the first business or as Mikko claims that he learned how manage a financial budget.

These skills seem to be more prevalent on younger individuals, as it would be expected since they have much more to learn. André recognizes this, stating that professional experience originated from entrepreneurial business or established business is similar, only the risk involved changes.

As similar to the costs/learning relationship, a smaller business scale investment does not necessarily mean that it does not yield important lessons for the individual. Brian claims that he learned a lot in terms of working with teams, considering that it was good that he learned it with an investment of €7.000 rather than with much more money. This includes also time investment, with Marius and André both admitting to have gained much from a relatively small investment of time when compared to their other projects.

An unexpected observation was made when half of the cases explicitly or implicitly declare that failing is a very stressful situation, the moment that the company is considered closed is somewhat a relief.

Mikko speaks of "seeing the light at the end of the tunnel" during the stressful failing, claiming that he was willing to start new projects and that he had a small vacation afterwards. Brian reported alleviating overall stress and generally feeling better after closing the project, at a period he admits feeling quite ill due to all the pressure.

Marius describes vividly how he felt immediately after closing his first company, and not with negative feelings:

> Actually, when we said to each other "Hey, okay, we're stopped…"… it was a big relief. It was like taking the biggest backpack off your shoulders … it was a really great feeling, I can so easily remember where we were seating, how the weather was and the feeling in my body. It was a crazy feeling, only kind of positive somehow.

His detailed description signifies the importance and the backpack actually illustrates perfectly the figurative burden off his shoulders.

It is interesting to see other individuals that were not as lucky to have those kinds of moments, where the connection was simply cut off. Paulo was still in legal court battles at the time of the interview, a decade later after the BF. It is clear that he is tired of dealing with the issue. José also stresses the fact that he expected to shut down his venture much faster as it actually happened. He admits that he wanted to be as fast as possible in order to cut losses, but he faced a lot of slow moving stakeholders that delayed the process several months.

Of course the situations illustrated here do not have significant follow-up costs, like many entrepreneurs have with personal debt issues and lack of source of income. Still, it might be relevant for the removal of the uncertainty that stressful for many by itself.

B. How individuals change business behaviours and practices in light of a failure event

In business, learning usually signifies a change in "how things are done". In the case of the defined framework, these changes are usually most visible in the longer term outcomes.

The existing literature in terms of cognitive changes focuses on optimism [1], something the present study does not specifically address. Instead, it is focused on other cognitive changes, especially on the perception the individual has of himself, entrepreneurship and other life-related topics that were brought up in the non-rigidity nature of the interviews. The behavioral literature focuses on the intention of continuing to launch ventures (which is a pre-requisite for this study) and changes/improvements in business practices, which is also something directly address in the course of this study.

In light of this, several key points were identified that could support the current literature, add other relevant information and indicate further paths to better know the phenomenon.

The main question lies is in what way do the individuals change their business behaviors and practices in light of a previous failure event – something that turned out to be very observable and easily linkable between the two different experiences.

For instance and as previously discussed, it is easy to associate the values and the measures that Paulo implemented in his successful company with the betrayal experience that he went through on his failure. He himself relates it on some levels, such as on how he made a much more tightly written contract between the owners of his business to avoid litigious and ill intentions. Brian also claims that he changed how he pick teams, much as like André refers when he talks that he picked his partners in a much different way than he did when he started his failed project.

Marius also learned cognitive changes that induced his behavior – he discovered that his motivation was affected by what he did. He was not fond of just focusing on developing a product without having business tasks, something that drove him to start new businesses and later conclude that about himself. However, his narrative progresses to another important behavior change, where he decided that he could not be running multiple successful businesses and he needed focus in order to produce

higher results – culminating in the closure of two of his projects and the launch of his most successful one.

A specific type of behavior worth of analyzing is the individual's actions towards risk after failure. While it is clear that these cases present a somewhat biased analysis for this factor, it seems clear that the individuals maintained the same attitudes towards prospecting and assessing new market opportunities. Even though they failed, they keep trying, with many reporting increasing confidence. André, Brian and Marius also admit that they invest more of themselves and take more risk in the projects, claiming to value more attitudes such as a "commitment", "focus" and "100% in" within their projects.

Of course these behavioral changes also have significant cognitive change accompanying them. As stated, confidence and self-awareness of one's skill is repeatedly brought up by the interviewees. Brian and Mikko also speak of knowing that they can survive failure is important, most likely increasing their resilience. This might indeed support Shepherd's [19] conclusion that being aware of these normal negative emotions derived from failure can indeed reduce stress associated with it.

André is proud of his failure and Marius calls it a unique learning experience. This outlook is mostly value by the younger individuals, while the older ones tend not to focus so much on it – although it still is visible some changes in their behavior (perhaps to lesser degree), as previously discussed. For instance, Paulo decided to no longer work for the Portuguese market and ended up with a Portugal based international company without a single Portuguese client; and José admits to have never used venture capitalist money again, admitting that he will be much more careful if he uses that kind of financing method in the future.

C. The effect of previous failure on the individual's future career path and/or decisions to embark on subsequent ventures

Regarding the effect that the failure has on the future path of the individuals, it is safe to say that it had a significant impact. The literature usually refers changes on the career path as a coping mechanism to overcome financial costs [1]. Ucbasaran et al.'s [1] study, however, does not interpret career changes in such a strict way (although one of the individuals admits such a practice) – it tries to identify smaller shifts in one's progression, such as changing industries, changing roles and even investing in further education to achieve a different career path.

First and foremost, it should be noted that these cases present a biased view on how the careers might possibly progress – after all, by design, these are considered people who followed and became successful entrepreneurs.

But even within the entrepreneur way of life, one could find differences and deviations between the success and the failure. For instance, Paulo shifted from a low-tech venture to a full-fledged tech start-up, focusing mostly on research and development. This was fully intentional, as it was one of the reasons why Paulo went back to college is to associate himself with such a project that could project him to international market.

In truth, nearly all subjects changed their industry when they started new projects. Mikko shifted from food services to event management and Brian focused on entrepreneurship education. André preferred to stay in the path of his corporate job career and invested in the IT retail market, re-applying the knowledge he gained – taking advantage of opportunities detected previously and compensating for the costs of the failed venture. José also showed no indication of continuing investing in project within the music equipment industry – in fact, he admitted that it was an extremely difficult industry to enter.

Marius presents an even clearer picture – he claims that the failure helped him choose his professional career. The failed business was in the medical/cosmetic products and the success is pure consumer electronics, however they share key traits – they both focus on a physical product with global potential. He adds that it is exactly what he wants to do with his career and that the latter product is much more his preference than the failed one. He also attributes the fact that he identified and invested on his successful project to the knowledge he gained with other businesses and the failed venture.

D. How can these different outcomes be explained? What is it about certain individuals, business failures, and/or the nature of the stories that obstruct - rather than generate - action?

A lifestyle of an entrepreneur is often considered a continuous iterative process. André appears to share this vision, when he claims that individuals that share these kinds of traits will try again until they are successful – only to later distance themselves and support new projects, by developing or investing in them. This progress is not always continuous, he claims.

Considering this sample, many individuals had to launch several projects until achieving a desirable level of success. Marius owned 3 companies at a point, until he identified his current venture – deciding to separate himself from all other projects and focus on the one he foresaw the highest return Paulo, after having businesses in the IT industry, real estate industry and the leisure industry, decided to stop his professional activity to return to college in order to be able to start a different kind of company. Another example of how this progression is somewhat chaotic is the case o Mikko who was already involved in his next project when the he was still tied to the failing venture. André kept working for the IT Company for years while he gathered the required resources to launch his technological start-up. Context seems to influence actions and decisions of the individuals on the short term, but a wider view shows that success can achieved in spite of unfavorable environments as it appears to stem from the nature of these remarkable individuals. These individuals found success most likely due to the characteristics they possess, such as resilience, favorable personal background to overcome the costs and, perhaps, a bit of luck.

Serial entrepreneurs offer the most evident insight into this, as the resilience they present lets them endure cost after cost, feeding their drive even when they actually achieve success. These individuals deserve a study dedicated only to them.

It should be asserted that this study only focuses on individuals that successfully tried again to launch a business of

their own after previously failing. However, insufficient evidence can support or steer future research on a path to better identify the factors that hinder or incentive action of future entrepreneurial efforts, either being from individual's actions or originated from the context.

For example, as it is discussed in the topic of financial costs moderators, all the cases had significant help from others or other sources of incomes that shielded them from more damaging costs. This could certainly be an important factor for their careers. It is also an apparently poorly research topic, since most of the institutional theory on business failure research focuses on bankruptcy law – the government, however, is not the only institution that affects the lives of the entrepreneurs.

The individuals' cognitive traits and changes could also prove to be determinant for the future outcomes. A good example is when Paulo sternly affirms that managing a business is what he likes, he wants to lead and to be the boss. He also shows great self-awareness to admit that he is stimulated by unstable environments – a contrast with André's case, who seems to be very risk averse but, nevertheless manages to plan his career in accordance in order to avoid a large exposure to the risk of failure.

Another important phenomenon occurs when Marius distances himself from the failure. He dwells on the fact that he had two other relatively successful companies when his first one was nearly shutting down, admitting that had he only focused on the one company that failed it would have been a "more personal failure". He adds later that he was not sure he would invest in his last and more successful business if he had not learn "what to do and what not to do", if he did not tried different things and projects or if he had only focused in one project. Also, of course, hadn't he created the first business, he wouldn't have known his current partners that helped him create the successful company.

Still on the issue on factors that might generate or prevent action, a common important narrative point is related to how the business venture ends. Individuals seem to value a decisive and fast closure, as it seems that the source of stress is mainly originating from "failing" than the actual "failure". The contrast is also visible, on cases that lagged on through time and from stakeholder to stakeholder, battling on procedurals and legal disputes.

Even if the individual wishes to try again or keep the venture going (as previously referred a possible method of anticipatory grieving [14]), when the time comes that the business is inevitably to shut down there is evidence that the faster it happens the better it is for the individual to move on – much like removing a bandage in a firm and fast pull.

V. Conclusions

Evidence gathered showed that previous failure impacted individuals strongly, on several levels such as career path and short-term costs, while inducing several key psychological processes that affected the individuals deeply on cognitive and behavioral levels.

While a trade-off analysis shows that benefits are very much significant even when costs aren't, they appear to vary with age, previous experience with these individuals, and blame attribution. It was also identified specific actions taken by the participants, during and immediately after the failure, in direct response to the failure in order to minimize costs. Moreover, certain antecedents, specifically, through the involvement of institutions in the individuals' lives during the development of the projects, can significantly moderate the costs suffered after the failure, which might help explain how these particular individuals had an opportunity to launch new ventures afterwards.

An unexpected observation was made when several individuals stressed the higher emotional costs during the failure, valuing the actual moment of failure as an improvement over the condition of failing – something not particularly addressed by the existing literature.

Focus was also put on longer-term changes, particularly on behavioral and cognitive alterations observable within the narratives. These changes and processes are easily observable and directly relatable to the failure experience, which many attribute key learning points that were important for later success. The individuals' behavior towards risk does not appear to alter, but the perception of said risk does seem to change over time.

It was also found that all the individuals' career paths were influenced by the failure, with some having a much more significant impact than others. Failure or failing were referred as a pivotal moment in the lives of the participants of this study. Also, some individuals were already developing or already had developed their next full-time project while the failure occurred, having immediately changed focus afterwards.

In terms of explaining why these individuals managed to progress through failure and succeed, it is identifiable that being successful is clearly an iterative process when it comes to starting businesses – while some individuals needed to fail once in order to succeed, others had to fail many more times. As even the time-frame of both failed and successful ventures analyzed in this study span through economic downturns, emphasis should be put on personal traits such as resilience – as they are successful in spite of adversities that have affected most of them beforehand. It is also theorized that a personal distancing from the failure might be key, as some individuals stressed on how the project failed – not their own personal selves. The termination of the venture might be a factor, as it is previously suggested that a clean cut of relationship with it might be much more beneficial than a slow and dragging closure of business.

Practical implications can be drafted from these conclusions. For young and aspiring entrepreneurs, their future ventures should be seen previously as a learning experience and should be prepared with serious consideration for the failure. They should have their expectations adapted to the fact that, in case of failure, it is not a lifetime ban on success. It is possible to bounce back and the lessons that they acquired during the failure might be very significant in the future. It was also found evidence of the development of key cognitive and behavioral changes that are directly related to the failure by the individuals and are considered crucial for the current success. Other key aspects that

influenced success were identified from previous failure, like a past event of meeting a future business partner or connection.

Considering implications for institutions, it has been described cases where entities hindered or enlarged the aftermath costs. Regarding NGO and education professionals, failing to maintain a business venture is still a very significant learning experience – especially at a young age. Within these cases, 3 individuals participated in such programs and 2 launched businesses within a prepared risk-controlled framework, later growing out of it. Thus, a preparation for a controlled environment for failure appears to produce truly interesting results. Regarding public institutions, there were positive aspects produced with the reduced risk funding programs that some individuals opted for. These benefits appear to have been mostly on the level of the individuals that owned the business. Cost enhancers were also visible, specifically with the complications that some individuals had to close their venture. Long litigious battle was the main reason for this, and should be considered very detrimental for the entrepreneurial development within a country.

Implications for further developing this field are mostly related with the still present need of further empirical evidence (both quantitative and qualitative). This study focuses on individuals that failed and then had success on entrepreneurial ventures – there is still a wide array of longer-term outcomes (or stages in life that can be considered different outcomes) that need to be analyzed, as it can produce very interesting results – for instance, what drove some individuals to never try to create a new business again? How did individuals that incur into large personal debt progress afterward?

Evidence was found of significant factors and patterns within the cases that deserve a more in depth analysis. For instance, younger individuals showed a much more emotional response to the phenomenon, also reporting much deeper lessons. In contrast, senior individuals showed less psychological costs. Similar to other studies, context is still very present within the narratives of the entrepreneurs, as are the antecedents of the failure – although it is not a focus of this study, several relationships were established between previous facts of the failure, expectations of the venture and the process of failure itself with the aftermath costs endured by the individuals and the sensemaking process

REFERENCES

[1] D. Ucbasaran, D.A. Shepherd, A. Lockett, and S. J. Lyon, "Life after business failure - the process and consequences of business failure for entrepreneurs," in Journal of Management, vol. 39, no 1, 2013, pp. 163-202.

[2] J. Cope, "Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis," in Journal of Business Venturing, vol. 26, no 6, 2011, pp. 604-623.

[3] S. Mantere, P. Aula, H. Schildt, E. Vaara, "Narrative attributions of entrepreneurial failure," in Journal of Business Venturing, vol. 28, o 4, 2013, pp. 459-473.

[4] E. I. Altman, "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy," in The Journal of Finance, vol. 23, no 4, 1968, pp. 589-609.

[5] Y. Honjo, "Business failure of new firms: an empirical analysis using a multiplicative hazards model," in International Journal of Industrial Organization, vol. 18, No 4, 2000, pp. 557-574.

[6] R. K. Yin, "Case study research: Design and methods", 4th ed., Sage publications, 2009.

[7] J. A. Smith and M. Osborn, "Interpretative phenomenological analysis" in Smith, J.A. (editor), "Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods", 2nd ed.. London: Sage Publications, 2008, pp. 51-80.

[8] E. B. Deakin, "A discriminant analysis of predictors of business failure," in Journal of Accounting Research, vol. 10, No 1, 1972, pp. 67-179.

[9] J. H. Chen and and M. Williams, "The determinants of business failures in the US low-technology and high-technology industries," in Applied Economics, vol. 31, no 12, 1999, pp. 1551-1563.

[10] A. I. Dimitras, S. H. Zanakis and C. Zopounidis, "A survey of business failures with an emphasis on prediction methods and industrial applications," in European Journal of Operational Research, vol. 90, no 3, 1996, pp. 487-513.

[11] J. Everett and J. Watson, "Small business failure and external risk factors," in Small Business Economics, vol. 11, no 4, 1998, pp. 371-390.

[12] E. Bell and S. Taylor, "Beyond letting go and moving on: New perspectives on organizational death, loss and grief," in Scandinavian Journal of Management, vol. 27, no 1, 2011, pp. 1-10.

[13] I. Hasan and H. Wang, "The US bankruptcy law and private equity financing: empirical evidence," Small Business Economics, vol. 31, no 1, 2008, pp. 5-19.

[14] D. A. Shepherd, J. Wiklund J. M. Haynie, "Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure," in Journal of Business Venturing, vol. 24, no 2, 2009, pp.134-148.

[15] D. Ucbasaran, P. Westhead and M. Wright, "The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs," in Journal of Business Venturing, vol. 24, no 2, 2009, pp. 99-115.

[16] G. D. Bruton, S. Khavul and H. Chavez, "Microlending in emerging economies: Building a new line of inquiry from the ground up," in Journal of International Business Studies, vol. 42, no 5, 2011, pp. 718-739.

[17] J. Kirkwood, "Tall poppy syndrome: implications for entrepreneurship in New Zealand," in Journal of Management & Organization, vol. 13, no 4, 2007, pp. 366-382.

[18] M. S. Cardon, C. E. Stevens, D. R. Potter, "Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure," in Journal of Business Venturing, vol. 26, no 1, 2011, pp. 79-92.

[19] D. A. Shepherd, "Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed," in Academy of Management Review, vol. 28, no 2, 2003, pp. 318-328.

[20] M. D. Cannon and A. C. Edmondson, "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups," in Journal of Organizational Behavior, vol. 22, no 2, 2001, pp. 161-177.

[21] D. Ucbasaran, P. Westhead, M. Wright, and M. Flores, "The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism," in Journal of Business Venturing, vol. 25, no 6, 2010, pp. 541-555.

[22] D. Politis and J. Gabrielsson, "Entrepreneurs' attitudes towards failure: an experiential learning approach," in International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol. 15, no 4, 2009, pp. 364-383.

[23] P. Baumard and W. H. Starbuck, "Learning from failures: Why it may not happen," in Long Range Planning, vol. 38, no 3, 2005, pp. 281-298.

[24] J. Watson and J. E. Everett, "Do small businesses have high failure rates?: Evidence from Australian Retailers," in Journal of Small Business Management, vol. 36, 1996, pp. 45-62.

Relação entre os Sistemas de Qualidade e a Liderança nos Resultados da Atividade Organizacional

Mário Fernando Carrilho Negas
Departamento de Ciências Sociais e de Gestão
Universidade Aberta
Investigador do Centro de Administração e Políticas Públicas - CAPP-ISCSP
Lisboa-Portugal
Mario.Negas@uab.pt

Elsa Inês Silva do Rosário Negas
Departamento de Arquitectura e Artes
Universidade Lusíada de Lisboa
Investigadora do Centro de Investigação em Território, Arquitectura e Design (CITAD)
Lisboa-Portugal
elsa.negas@lis.ulusiada.pt

Maria de Fátima Lobão
Tutora da Universidade Aberta Empreend
Lisboa-Portugal
mfatimalobao@gmail.com

Resumo— **Este artigo tem como objetivo analisar a relação de influência existente nas organizações entre os sistemas de qualidade e a liderança para os resultados da atividade organizacional, tendo como base um estudo efetuado a organizações que exercem atividade em Portugal com capital social nacional e ou estrangeiro. Foi realizado um inquérito em forma de questionário dirigido aos trabalhadores das organizações, que foi integralmente respondido por 554 pessoas.**

Palavras-chave-Sistemas de qualidade; Liderança; Resultados da atividade

I. INTRODUÇÃO

As organizações a exercer atividade em Portugal, quer empresas com capital nacional e ou estrangeiro, quer públicas e ou privadas, têm a preocupação de colocar no mercado produtos, bens ou serviços de qualidade, dado que a qualidade significa cada vez mais, independentemente das técnicas, métodos e abordagens utilizadas, um fator de competitividade. Aliado a este fator, a qualidade reconhecida ou percecionada pelo cliente contribui decisivamente para os resultados da atividade organizacional, assim como a forma como a liderança é exercida nestas organizações. As questões que são levantadas procuram relacionar os dois fatores (1) sistemas de qualidade e (2) liderança, e que a seguir se apresentam são: Qual a contributo dos Sistemas de Qualidade nas organizações e como se apresenta? Qual a importância da Liderança exercida dentro da organização? Os Resultados da Atividade organizacional resultam em parte dos sistemas de Qualidade implementados e da Liderança exercida? Não se pretende responder exaustivamente a estas questões, mas sim analisar e discutir um conjunto de dados recolhidos sobre estas variáveis e relaciona-las com o eventual impacto exercido nos resultados da atividade económica das organizações. Verifica-se a existência de vários prémios de excelência atribuídos a organizações ou indivíduos que de forma direta ou indireta relacionam estas questões, são disso exemplo:

A. O Prémio European Quality Award, que foi criado pela European Foundation for Quality Management (EFQM) em 1992, concedido segundo uma pontuação referente aos níveis de excelência (EFQM/BE - Business Excelencenas: (I) Liderança; (II) Pessoas; (III) Política e Estratégia; (IV) Parcerias e Recursos; (V) Processos; (VI) Resultados das Pessoas; (VII) Resultados dos Clientes; (VIII) Resultados na Sociedade e; (IX) Resultados Chave do Desempenho;

B. O Prémio Malcolm Baldrige National Quality Award, criado nos Estados Unidos da América em 1987, que se aplica a três categorias: (1) manufatura, (2) serviços e (3) pequenas empresas, em que os critérios de análise são as seguintes áreas: (a) Liderança; (b) Planeamento Estratégico; (c) Enfase no cliente e no mercado; (d) Informação e análise; (e) Desenvolvimento dos Recursos Humanos; (f) Resultados.

II. REVISÃO LITERÁRIA

A. *Os Sistemas de Qualidade*

Em termos gerais, o conceito de Qualidade é associado a "o melhor". Trata-se de uma grandeza multidimensional, que tem uma faceta percebida (qualitativa) e um significado específico (quantitativo). Na sua dimensão qualitativa é a medida do grau de proximidade em que um produto, bem ou serviço se adapta aos padrões especificados (padrões previamente especificados). Quando os padrões especificados estão ausentes, a qualidade torna-se uma questão de opinião [1]. O seu entendimento é considerado ainda de forma diferenciada, caso se esteja posicionado ao nível da produção de bens físicos ou prestação de serviços, ou seja, o sector terciário, hoje em dia alargado a um quarto sector de atividade, o da informação. Ao nível dos produtos e bens, encontramos características constantes, tangíveis, porque residem no próprio produto ou bem, enquanto nos serviços as características são fugazes e menos tangíveis, porque o produto é consumido assim que é produzido e assenta mais em interações sociais protagonizadas pelos clientes e correspondentes prestadores de serviços, ou seja, em sentido amplo, os Recursos Humanos da organização.

Existe um certo número de modos e sentidos que podem definir a qualidade, uns mais amplos que outros. Assim, segundo

Philip Crosby [2] "qualidade significa conformidade com especificações, que variam consoante as empresas de acordo com as necessidades dos seus clientes, o objetivo é ter zero defeitos". Para Edwards Deming [2] " a qualidade é definida consoante as exigências e as necessidades do consumidor, como elas estão em permanente mudança as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente". Para [3] que define o conceito de Controlo de Qualidade Total, considera a qualidade como um instrumento estratégico que diz respeito a todos os trabalhadores, tratando-se de uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. Para [4] qualidade pode ser definida segundo duas óticas: uma de resultados, em que a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucros; e outra de custos, que associa a qualidade à ausência de defeitos ou erros de fabrico, o que implica produção com elevada qualidade traduzindo-se num menor custo para a empresa (os ganhos obtidos com o investimento na qualidade é superior ao seu custo).

Para [5] "a qualidade de um produto corresponde ao (mínimo) de perda que o produto confere à sociedade a partir do momento em que esse mesmo produto é expedido".

Considerando as diferentes formas de abordagem, também se encontram diferentes formas de atuação, no sentido do alcance do conceito de qualidade total e de um modelo de excelência. Estes cada vez mais defendidos e interiorizados pelas administrações, tem-se assistido a uma orientação globalizante no seio das organizações. A nível empresarial, o conceito de qualidade já não se discute, porque sem a sua observância as empresas dificilmente prosperam atendendo aos elevados níveis de concorrência entre as empresas e à crescente exigência dos consumidores [1].

Este é um aspeto vital na gestão da qualidade. Ela é a eliminação rigorosa de processos antieconómicos e o esforço permanente de melhorar a qualidade de produtos, bens e serviços para satisfação do cliente/utente. O nível de qualidade assegurado pelas organizações deve ser confrontado permanentemente com as exigências dos clientes/utentes e com o desempenho da concorrência ou entidades congéneres e similares.

Para [6] é fundamental uma empresa ter objetivos de qualidade claramente definidos, bem como dispor de sistemas de medida do seu cumprimento, pois só assim é possível implementar uma política de qualidade. A antiga Norma Internacional ISO 8402:1994 (NP EN ISO 8402) (que foi substituída pela ISO 9000:2000, em versão portuguesa, a NP EN ISO 9000:2000) refere que a "Gestão pela Qualidade Total é um modo de gestão de uma organização centrada na Qualidade, baseada na participação de todos os seus membros visando o sucesso a longo prazo através da satisfação dos clientes e dos benefícios para os membros da organização e da sociedade". O total envolvimento e comprometimento da gestão do topo ações como as estratégias, procedimentos, processos, etc., provavelmente apresentaram um elevado grau de dificuldade de implementação, dado que deverá ser criada e fortemente sustentada uma cultura organizacional que implique um processo contínuo de melhoria da qualidade, o que provavelmente obriga a uma alteração dos hábitos e atitudes dos trabalhadores e das práticas de trabalho, privilegiando o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais. É fundamental que todos os trabalhadores da empresa participem no processo de qualidade total, e se associem voluntariamente de modo a adquirir o espírito de qualidade, refletir e aceitar os procedimentos para a qualidade e aplicar os respetivos métodos e modelos.

Quando se institucionaliza um sistema de qualidade total e um modelo de excelência numa organização os seus trabalhadores a qualquer nível, tendem a sentir-se melhor pois compreendem o seu significado e a sua utilidade [7]. Compreendem que não são um simples elemento dentro da organização, sentem que têm uma responsabilidade a cumprir e que os seus colegas de trabalho necessitam deles para desempenharem bem as suas funções. Melhora a comunicação e fomenta a criatividade. Qualidade Total e Excelência implica responsabilidade de fazer bem à primeira, reduzir os custos inúteis à empresa, evitar as falhas, responder às necessidades dos clientes, gerir de forma otimizada [1]. Além destes pressupostos, segundo [8] também incorpora variáveis organizacionais interdependentes, tais como a criatividade, a iniciativa, a formação, o desenvolvimento e a motivação das pessoas e outros. Este autor realça, também, o enfoque à aferição e garantia da satisfação e retenção dos clientes internos e externos. Para [9] a implementação de um processo de Total Quality Management (TQM) numa organização envolve contínua mudança e esta passa a ser o que [10] chama de uma "learning organization".

B. Liderança Organizacional

Segundo [11] as organizações de sucesso acreditam que as pessoas (trabalhadores) são o seu ativo mais valioso, sendo a gestão destes ativos a verdadeira essência da liderança. Para [12] liderança é um fenómeno coletivo em que as contribuições podem ser feitas por uma quantidade de pessoas. Para [8] liderança pode ser definida como o processo de comando e motivação dos colaboradores. Os autores [13] e [11] consideram a liderança uma função mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, original, pró-ativa e assente em valores e princípios humanos. As apelidadas "velhas" definições da liderança exaltam o poder e o uso do poder, no entanto a liderança é um processo evolutivo, segundo [13]. Nos dias de hoje, o líder que possui a autoridade, é reconhecido por essa mesma autoridade e, simultaneamente, exerce uma forte influência sobre a equipa [11], levando a que os trabalhadores se sintam motivados para desempenhar as tarefas com responsabilidade e se envolvam nas tomadas de decisão. Mais realça que, para obter resultados eficazes é necessário haver uma gestão eficaz e uma liderança eficiente. Gerir e liderar são duas funções complementares. É no equilíbrio destas duas valências funcionais que as pessoas dão um melhor resultado às organizações.

Qualquer organização bem-sucedida tem como finalidade última criar riqueza para todos os que interagem com a mesma, salientando-se os seus clientes/utentes, os detentores do capital societário (no caso das empresas), a sua força de trabalho e de modo mais abrangente o país onde exerce a sua atividade. No entanto este resultado apenas é possível, quando se verifica a colaboração de todos os intervenientes, mas sobre a orientação do líder, que define o rumo a seguir (Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos).

III. Relação ente a Gestão da Qualidade e a Liderança

Para [14] os sistemas de qualidade, como é o caso da TQM têm fatores chaves que importa ter em consideração no processo de melhoria da qualidade, a liderança é um desses processos chave, conjuntamente com a melhoria contínua, a participação e capacitação dos funcionários e a gestão da informação. Segundo [15] e [16] existem dois tipos básicos de liderança, a transacional e a transformacional. O líder transacional apresenta-se mais focado na relação de poder e influência entre líder e seguidor e adota práticas de castigo e recompensa, enquanto o líder transformacional apresenta-se mais focado nos valores, necessidades e crenças de seus seguidores, e com estes procura atingir metas estabelecidas [17] [18]. É o líder transformacional que tende a reunir as melhores práticas de gestão que possibilitam que a relação entre o exercício da liderança e os sistemas de qualidade melhorem os resultados das organizações.

Segundo os autores [19] as lideranças que promovem uma cultura aberta, a confiança, a integridade e a compreensão nos vários níveis da organização conseguem melhores resultados na aceitação da implementação de filosofia dos sistemas de qualidade, e consequentemente melhores resultados [20]. Os autores [21] testaram a melhoria da qualidade de uma empresa através da influência da liderança transacional e transformacional, e concluíram que a liderança transformacional tem ou geral um efeito positivo ao nível da infraestrutura do sistema de qualidade e na sua gestão, enquanto a liderança transacional não revela tais efeitos.

IV. Análise dos Resultados

A. *Caraterização dos inquiridos*

O inquérito foi integralmente respondido por 554 pessoas, constituindo a amostra em análise. As respostas foram obtidas maioritariamente por homens (53%) com uma média de idades de 39 anos.

Sobre a idade dos inquiridos o diagrama de extremos e quartis (Figura 1) indica que a amplitude de idades é de 47 anos, a pessoa mais nova que respondeu ao inquérito tem 19 anos e a mais velha 66; o 1º quartil é igual a 32 indicando que 25% dos inquiridos têm de 19 a 32 anos (inclusive). A mediana é igual a 38 anos o que permite verificar que a amostra é constituída por inquiridos bastante jovem, metade das pessoas têm idade igual ou inferior a 38 anos. Por último, o 3º quartil é igual a 46 anos, o que indica que 25% dos inquiridos com mais idade têm entre 46 e 66 anos.

Figura 1- Amplitude da idade dos inquiridos.

No gráfico (Figura 2) apresenta-se o número de anos em que o inquirido trabalha na organização, o inquérito só permitia indicar 3 níveis, inferior a 5 anos com uma representatividade de 28,3%; entre 5 e 9 anos inclusive, com uma representatividade de 28%; e superior a 9 anos, o que representa a alternativa mais escolhida com 43,7%.

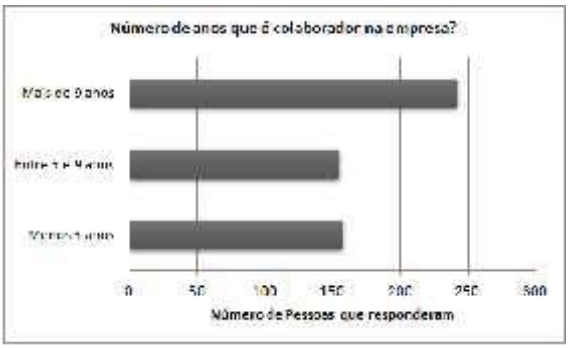


Figura 2- Numero de anos que trabalha na empresa.

As habilitações literárias revelam dois resultados que se destacam dos restantes são eles: ensino secundário e licenciatura consultar gráfico (Figura 3) mas salienta-se o facto de todos os níveis estarem presentes na amostra existindo 6 inquiridos com doutoramento e 31 com mestrado, assim como 39 com o 3º ciclo. 54,6% dos inquiridos tem pelo menos a licenciatura como habilitação literária.

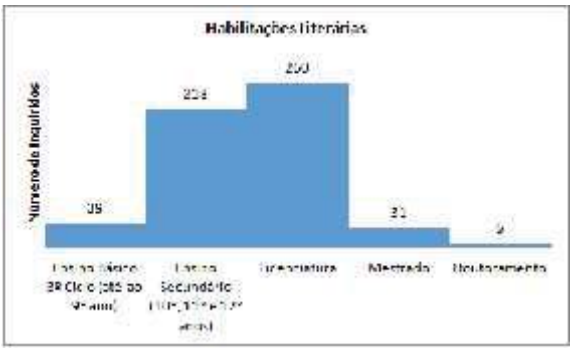


Figura 3- Habilitações dos inquiridos.

Atualmente, a aprendizagem a longo da vida (ALV) assume grande relevância, foi inquirido sobre a obtenção de novas valências escolares e académicas, foi também questionado se no momento o inquirido se encontra a frequentar algum curso, ou a obter algum titulo académico e, a 1ª opção era a conclusão do 9º ano, obtendo 3 respostas, 11 inquiridos estão a concluir o secundário, 69 a licenciatura, 3 uma pós-graduação, 5 um curso de especialização, 31 o mestrado e 3 o doutoramento, mesmo assim 439 dos inquiridos não estão (aquando da resposta ao inquérito) em qualquer curso ou atualização de habilitações.

As respostas obtidas indicam que 90,8% dos inquiridos trabalham na organização a tempo inteiro. E qual o seu cargo? As opções de resposta e a respetiva percentagem de respostas são: Direção superior - 12,45%; Direção intermédia - 14,44%; Técnico superior - 24,55%; Coordenador - 12,27%; Assistente - 23,10% e Operacional - 13,18% existindo todos eles os mais comuns são Técnico superior e Assistente.

Figura 4- Cargo desempenhado pelo inquirido.

Em seguida apresentam-se alguns dados caracterizadores das organizações. Em termos do setor de atividade as organizações são maioritariamente de serviços (428) correspondendo a 77,3%, em seguida, da indústria (112) correspondendo a 20,2% e o setor primário (agricultura, silvicultura e pescas) é representada por 14 entidades, somente 2,5%. Em termos de localização geográfica, por ordem decrescente e respetiva frequência absoluta obteve-se: Lisboa - 244; Açores - 112; Norte - 87; Centro - 59; Madeira - 24; Algarve - 22 e Alentejo 6.

Em termos do número de trabalhadores por organização colocaram-se 4 alternativas, que são: inferior a 50 trabalhadores - que constituiu o resultado mais frequente, com 202 respostas, ou seja, a moda; com 50 ou mais trabalhadores e menos de 100 - que obteve 97 respostas; entre 100 e 249 (inclusive) trabalhadores - com 59 respostas e com 250 trabalhadores ou mais – que apresenta uma representatividade de 35,4%.

B. O sistema de gestão da qualidade – itens de avaliação

Algumas perguntas do inquérito visaram avaliar o sistema de qualidade da organização de acordo com a perceção dos inquiridos através de 7 itens.

TABELA 1- Itens de avaliação do sistema de qualidade.

1- LIDERANÇA
2- Estratégia e Planeamento
3- Sistema da Qualidade e Processos
4 - Satisfação dos clientes
5 - Satisfação dos colaboradores
6 - Impacto na sociedade
7 - Resultados da atividade

Foi solicitado aos inquiridos que indicassem quais os critérios que considerava mais relevantes através de uma grelha de Avaliação do Sistema de Qualidade da sua organização. No conjunto das 554 respostas obtidas, consideraram não fundamental: Liderança - 10 inquiridos; Estratégia e planeamento - 8 inquiridos; Sistema de qualidade e processos - 15 inquiridos; Satisfação dos clientes - 4 inquiridos; Satisfação dos colaboradores - 7 inquiridos; Impacto na sociedade - 10 inquiridos; Resultados da atividade - 2 inquiridos.

Foi solicitado aos inquiridos que indicassem para cada critério o peso (ponderações diferenciadas) que cada um deve ter na grelha de Avaliação do Sistema de Qualidade da sua organização, assim, para cada critério era pedido ao inquirido para ponderar com 0% (sem importância), 25%, 50%, 75% ou 100% (mais importante) não sendo limitado o número de itens selecionados, podendo cada critério ter qualquer ponderação entre 0% e 100%. De acordo com os resultados obtidos, os inquiridos consideraram todos os itens importantes ou muito importantes, o que se pode constatar através dos resultados da média e da mediana:

TABELA 2- Grau de importância dos itens de avaliação do sistema de qualidade.

	Média	Mediana
1- Liderança	75%	75%
2- Estratégia e Planeamento	72,53%	75%
3- Sistema da Qualidade e Processos	69,9%	75%
4 - Satisfação dos clientes	80,64%	75%
5 - Satisfação dos colaboradores	72,44%	75%
6 - Impacto na sociedade	67,19%	75%
7 - Resultados da atividade	76,45%	75%

Assim os itens que revelaram menor importância por parte dos inquiridos foram o impacto na sociedade e o sistema da qualidade e processos. O item que mostrou maior preocupação foi a satisfação dos clientes. Mas todos eles têm uma ponderação elevada pois a mediana é igual a 75% representando que metade dos inquiridos deram a avaliação de 75% ou superior.

C. O exercíco da liderança

Aos inquiridos foi perguntado: no nível de gestão a que pertence, reconhece a existência dos mecanismos abaixo identificados? Quais? (para cada pergunta, selecione por favor a pontuação que pensa ser a mais adequada no seu caso específico).

TABELA 3- Fatores relacionado com o exercício da liderança.

	Média	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Na sua organização a missão, a visão e os valores estão definidos?	68,14%	0%	50%	75%	100%	100%
A missão, visão e valores são amplamente aceites e praticados em toda a organização?	60,24%	0%	50%	50%	75%	100%
Os líderes da organização atuam como exemplo, praticando o seu dia-a-dia de forma coerente com o definido nos valores da organização?	60,47%	0%	50%	75%	75%	100%

Os princípios da Gestão pela Qualidade Total são promovidos, dentro da organização, de forma a abranger todos os colaboradores?	57,76%	0%	25%	50%	75%	100%
Os líderes da organização reconhecem os esforços feitos pelos colaboradores envolvidos em ações de melhoria?	56,68%	0%	25%	50%	75%	100%
Os Líderes da sua organização disponibilizam-se para, conjuntamente com os seus colaboradores, participar ativamente em ações de melhoria?	56,14%	0%	25%	50%	75%	100%
É prática, na sua organização, os líderes receberem e darem formação em Gestão pela Qualidade Total?	46,38%	0%	25%	50%	75%	100%
Os líderes da sua organização, aos vários níveis, estão normalmente disponíveis para ouvir e responder às questões dos seus colaboradores?	60,42%	0%	50%	75%	75%	100%
É prática da sua organização a constituição de equipas de melhoria?	48,33%	0%	25%	50%	75%	100%
As ações de melhoria são desencadeadas de forma planeada e está previsto o seu financiamento?	43,35%	0%	25%	50%	75%	100%

Neste conjunto de questões as respostas são globalmente mais diversificadas, apesar de todos os itens terem o mesmo mínimo (0%), 3º quartil (75%) e máximo (100%). Assim todos os itens foram valorizados com ponderação igual ou superior a 75% pelo menos em 25% dos inquiridos.

Verifica-se que nas respostas obtidas a esta pergunta 3 itens têm média negativa: É prática, na sua organização, os líderes receberem e darem formação em Gestão pela Qualidade Total? É prática da sua organização a constituição de equipas de melhoria? e As ações de melhoria são desencadeadas de forma planeada e está previsto o seu financiamento? em todas se verifica que o 1º quartil tem a classificação de 25%, isto é 25% dos inquiridos deram a classificação igual ou inferior a 25%, o máximo é de 100% e deram ponderação positiva pelo menos metade dos inquiridos (mediana).

Classificações médias positivas mas menores que 60% são igualmente 3, neste caso: Os princípios da Gestão pela Qualidade Total são promovidos, dentro da organização, de forma a abranger todos os colaboradores? Os líderes da organização reconhecem os esforços feitos pelos colaboradores envolvidos em ações de melhoria? Os líderes da sua organização disponibilizam-se para, conjuntamente com os seus colaboradores, participar ativamente em ações de melhoria? Nestes casos as medidas de localização estudadas são iguais para todos os itens, a mediana é de 50%, o 3º quartil é de 75% e o máximo é de 100%.

As melhores classificações foram obtidas, por ordem decrescente tem-se: Na sua organização a missão, a visão e os valores estão definidos? Com média igual a 68,14%. Os líderes da organização atuam como exemplo, praticando o seu dia-a-dia de forma coerente com o definido nos valores da organização? Com média de 60,47%. A missão, visão e valores são amplamente aceites e praticados em toda a organização? Com média igual a 60,24%. Em todos os itens os resultados são iguais, o 1º quartil é igual a 50%, a mediana é igual a 75% e o 3º quartil é igual a 100%.

D. Práticas relacionadas com os sistemas de qualidade e processos

No âmbito da análise dos Sistemas da Qualidade e Processos também foi solicitado aos inquiridos que atribuíssem, ponderações diferenciadas a cada critério (de acordo com método de ponderação anteriormente utilizada):

TABELA 4- Praticas organizacionais relacionadas com os sistemas de qualidade e processos.

	Média	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
É prática da sua empresa estudar, de forma sistemática, as necessidades dos clientes, a evolução do mercado e da concorrência?]	58,12%	0%	25%	50%	75%	100%
Existe algum processo estruturado para medir e controlar a satisfação dos clientes?	56,99%	0%	25%	50%	75%	100%
Existe a prática de definir metas a atingir, no que diz	57,76%	0%	25%	50%	75%	100%

respeito aos índices de satisfação dos clientes?						
A informação dada pelos seus clientes é levada em conta na introdução de melhorias nos produtos e processos?	61,42%	0%	50%	75%	75%	100%
As necessidades latentes dos clientes são estudadas de forma a permitir a inovação dos produtos ou processos?	57,72%	0%	50%	50%	75%	100%

Os resultados são ilustrativos de como os inquiridos valorizam todos os itens, neste grupo de questões a média varia entre 56,99% e 61,42%, no item com maior média - A informação dada pelos seus clientes é levada em conta na introdução de melhorias nos produtos e processos? - o 1º quartil é de 50% e a mediana de 75%.

E. Resultados organizacionais – satisfação de clientes

Por último um conjunto de questões sobre a satisfação dos clientes, sobre a sua fidelização, os fatores analisados são os seguintes:

TABELA 5- Fidelização de clientes.

	Média	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Intenção de voltar a comprar	65,34%	0%	50%	75%	75%	100%
Intenção de voltar a comprar outros produtos ou serviços da organização	64,71%	0%	50%	75%	75%	100%
Intenção de recomendar a organização a outros	63,4%	0%	50%	75%	75%	100%

A fidelização em relação ao produto tem média de 65,34% e mediana igual a 75%. Quando questionados sobre a intenção de recomendar a outros a organização tem uma média de 63,4% e uma mediana de 75%.

A intenção de voltar a comprar outros produtos da empresa/ organização tem uma classificação intermédia com média igual a 64,71% e mediana igual a 75%.

V. CONCLUSÕES

A amostra é constituída por 544 inquiridos, dos quais 47% mulheres e 53% homens. Os inquiridos têm entre 19 e 66 anos, excluindo 25% dos mais novos e 25% dos mais velhos, 50% dos inquiridos com idades centrais têm entre 32 e 46 anos, ou seja, uma amplitude de 14 anos. Verifica-se que 90,8% dos inquiridos trabalham a tempo inteiro na empresa/ organização.

Verifica-se que 43,7% dos inquiridos trabalha na organização há mais de 9 anos. 47,8% dos inquiridos é licenciado e 40,1% têm o ensino secundário. Também se verificou que 80,7% dos inquiridos no momento não está a frequentar qualquer curso formal ou profissional, mas cerca de 12,7% frequentam estabelecimento de ensino superior para a obtenção do grau de licenciado, os restantes inquiridos frequentam outras formações.

Os inquiridos representam organizações maioritariamente de serviços mas os 3 setores de atividade estão representados. Também todas as zonas de Portugal estão representadas, os arquipélagos representam 24,6%, o sul representa 5,1%, o centro 54,7% e o norte 15,6%.

Quando ao número de trabalhadores na instituição, estão representados todos os níveis com menos de 50 trabalhadores representa 36,46% e com mais de 250 trabalhadores representa 35,4%.

Os resultados obtidos mostram que a grelha de avaliação do Sistema de Qualidade deve ser abrangente, sendo fundamental incluir os resultados da atividade, a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores, e estratégia de planeamento, entre outros. Os inquiridos indicam que todos os fatores devem ter igual ponderação, ou seja, não distinguem de forma contundente os diferentes critérios apresentados.

Solicitou-se aos inquiridos que pontuassem entre 0-100% algumas das atitudes (ou ações) existentes na organização onde trabalham. Verifica-se que as respostas são diversificadas, todas elas têm pelo menos 25% de classificações superiores ou iguais a 75%, mas 3 têm média ligeiramente inferior a 50%: os líderes dão ou recebem formação na área da qualidade total, são criadas equipas de melhoria e na organização estão planeadas ações de melhoria e as mesmas são financiadas. As restantes ações têm avaliação positiva.

Em seguida apresentou-se aos inquiridos um conjunto de itens que foram ponderados no âmbito do Sistema de Qualidade e Processos, os inquiridos, de forma geral, mostraram-se sensíveis aos diversos pontos focados dando relevância ao planeamento, ao estudo do mercado e dos diferentes intervenientes, à inovação e à constante melhoria de processos.

Os inquiridos classificaram a fidelização como dependente da intenção de voltar a comprar produtos ou serviços na organização assim como a intenção de recomendar a instituição a outros.

Os dados recolhidos, e análise estatística descritiva efetuada tendem a indicar que existe uma relação positiva entre a liderança exercida nas organizações o os sistemas de qualidade nos resultados das organizações, assim, é necessário uma análise estatística bivariada que melhor evidencie a medida da relação positiva.

REFERÊNCIAS

[1] A. R. Pires, *Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade*, 2º Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2000.

[2] J. Cardoso, "Os mestres da Qualidade," *Exame Exec. Dig.*, vol. 25, no. Nov., 1996.

[3] A. V. Feigenbaum, *Total quality control*. New York: McGraw-Hill, 1961.

[4] J. M. Juran, F. M. Gryna, and R. S. Bingham, *Quality control handbook*, 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1974.

[5] B. Dale, C. Cooper, and A. Wilkinson, *Mananing Quality and human Ressources – A guide of continuous Improvement*. Massachussetts: Blackwell Publishers, 1997.

[6] J. M. Juran and A. B. Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, vol. 1, no. 2. McGraw-Hill, 1999, p. 1872.

[7] C. A. Reeves and D. A. Bednar, "DEFINING QUALITY: ALTERNATIVES AND IMPLICATIONS.," *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3. pp. 419–445, 1994.

[8] A. J. R. Santos, *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

[9] A. Rao, L. Carr, I. Dambolema, R. Kopp, J. Matin, F. Rafii, and P. F. Schlesinger, *Total Quality Management:A Cross Functional Perspective*. New York: John Wiley & Sons, NY, NY, 1996.

[10] P. Jay Kiedrowski , "Quantitative assessment of a Senge learning organization intervention," *The Learning Organization*, vol. 13, no. 4. pp. 369–383, 2006.

[11] O. Fachada, *Liderança- A Prática da Liderança. A Liderança na Prática.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2014.

[12] R. Koch and A. Campbell, *Os Mandamentos da Gestão para o Novo Miléno*. Mem Martins: Edições Cetop, 1999.

[13] D. Chopra, *A Alma do Líder*, 2ª ed. Porto:: Albatroz, 2013.

[14] S. Venkatraman, "A framework for implementing TQM in higher education Programs," *Qual. Assur. Educ.*, vol. 15, no. 1, pp. 92–112, 2007.

[15] T. L. Price, "The ethics of authentic transformational leadership," *Leadership Quarterly*, vol. 14, no. 1. pp. 67–81, 2003.

[16] J. Cho, I. Park, and J. W. Michel, "How does leadership affect information systems success? the role of transformational leadership," *Inf. Manag.*, vol. 48, no. 7, pp. 270–277, 2011.

[17] D. Griffin, "Transformational Leadership," 2003. [Online]. Available: http://desgriffin.com/leadership/transform. [Accessed: 29-Jul-1BC].

[18] T. A. Judge and R. F. Piccolo, "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 89, no. 5, pp. 755–768, 2004.

[19] A. Das, V. Kumar, and U. Kumar, "The role of leadership competencies for implementing TQM," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 28, no. 2, pp. 195–219, 2011.

[20] H. Yadav, "Applying Total Quality Management in Academics," 2007. [Online]. Available: http://www.google.com. [Accessed: 29-Jul-1BC].

[21] T. Laohavichien, L. D. Fredendall, and R. S. Cantrell, "The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement," *Qual. Manag. J.*, vol. 16, no. 2, pp. 7–24, 2009.

Empreendedorismo no turismo de experiência e emoção

C. A. Cupeto (a), M. J. Figueiredo (b), V. Silva (c), S. Santos (d), M. A. Figueiredo(e), C. N. Carvalho, (f),C.Preguiça(g)
(a)Carlos Alberto Cupeto "Univ de Évora", cupeto@uevora.pt
(b)Maria João Figueiredo "TTerra", mjoaofigueiredo@tterra.pt
(c)Vanessa Silva "TTerra", vanessasilva@tterra.pt
(d)Sofia Santos "Systemic Sphere", sofia.santos@systemicsphere.com
(e)Maria Antónia Figueiredo "TTerra", mafigueiredo@tterra.pt
(f)Carlos Carvalho "CM Idanha- a – Nova", imprensa@cm-idanhanova.pt
(g)Cristina Preguiça "CM Idanha-a – Nova", imprensa@cm-idanhanova.pt

Resumo— Neste artigo apresenta-se o novo paradigma do turismo de experiência, como o advento de um empreendedorismo inovador no sector turístico e o diferencial face à concorrência [3]. O turismo assume-se como uma atividade essencial no regresso ao campo. Sendo, o turismo uma indústria dinâmica e em constante mudança, este trabalho pretende evidenciar a dinâmica da "economia da experiência", apresentando-se o "novo turista" como um "turista de experiências e emoções", mais exigente, que procura maior diferenciação, um produto à sua medida, numa correspondência elevada às suas expectativas. Neste novo modelo de turismo, o turista tem o papel central, em que as suas motivações e necessidades assumem o comando para a vivência de um conjunto de emoções que lhe vão perpetuar o "genius loci" [2]. Sendo Portugal um país de patrimónios- natural, construído e etnográfico/cultural à escala local -, tem apresentado dificuldades na construção uma oferta estruturada e focalizada nos principais ativos turísticos do país. Diante desta realidade, este trabalho mostra as vantagens e potencialidades na oferta de um serviço local, diferenciador que introduz valor, e que proporciona ao turista a vivência de uma experiência única, memorável. Apresenta-se um caso de sucesso; a Naturtejo, no centro raiano de Portugal [13]. O resultado é um turismo de elevado valor (social, ambiental, cultural, económico…) e baixo prejuízo (impactes negativos) [1].

Palavras chave: turismo de experiência e emoções; turismo de última geração, inovação e empreendedorismo.

I. INTRODUÇÃO

Há muitos anos que a palavra inovação, associada a outras como empreendedorismo, surge, com mais ou menos razão, como uma das incontornáveis opções estratégicas nas várias dimensões da vida do país. Se bem usado este conceito pode constituir um bom salto em frente.

A existência do conceito de inovação durante anos no top dos bons caminhos teve pelo menos o mérito de se constituir como uma palavra-chave na necessária mudança em muitos sectores, em muitas atividades.

A maioria das vezes a inovação é-nos apresentada como algo de excecional, ao alcance de poucos. Todavia os exemplos que podemos ver à nossa volta mostram-nos que assim não é. Podemos expressar a inovação a todos os níveis e dimensões, todos os dias. Em casa e no caminho para o trabalho.

A necessidade de alimentar 9.000 milhões de pessoas até 2050 focaliza a atenção nos recursos naturais e não do capital e provocará profundas mudanças nos mercados atuais. Este processo está em curso e não temos dúvida que é com inovação que melhor podemos viver estes tempos.

Como é que turismo pega com inovação e empreendedorismo?

Qual a importância e oportunidade do mundo rural subjacente a um turismo de experiência, à medida de cada um, caraterizado por baixa intensidade e alto valor?

Estamos na presença de três palavras em moda ou numa relação inequívoca?

Estas podem ser três das perguntas fundamentais para desenvolver um tema que, seja como for, é atual e incontornável.

Mais do que acreditar na associação, quase mágica, desta tríada, os fatos mostram-nos que estamos em presença de uma cadeia de valor, não só verdadeira, como única.

O que se deseja são ideias para criar riqueza. Qualquer coisa de muito diferente do que se tem, genericamente, feito até aqui. A cadeia de valor no seu mais lato sentido tem que estar presente em todos os nossos recursos. Temos que tirar o máximo partido do que temos e responder eficazmente ao mercado. Temos, felizmente, alguns bons exemplos à nossa volta, basta olhar e ver como se faz.

Tem muitos anos o discurso do turismo como uma grande oportunidade para Portugal. Tristemente, nem por isso, essa oportunidade se foi traduzindo em realidade, obviamente, como sempre no nosso país, salvo raras e honrosas exceções.

Todavia, o turismo é, provavelmente, a atividade económica mais transversal e presente, bem ou mal em todos

os contextos- a todos diz respeito. São necessários: aeroporto, boas vias terrestres, comboio de alta velocidade, etc., mas não é menos necessário o produto turístico à escala local. É isto que nos falta estruturar e oferecer, um produto turístico que promova os imensos patrimónios que excecionalmente temos: natureza, biodiversidade, geodiversidade, monumentalidade, cultura e tradição, temos tudo isto e muito mais [9]. Temos todo um conjunto de infraestruturas e uma forte identidade. Sem muito fazer por isso, quase, que chegamos a ser uma marca. Isto é, temos tudo para ter sucesso e responder, eficazmente, ao turista de última geração.

Um turista que procura vivências, busca a experiência e a emoção. Quer fazer parte ativa da vida do lugar que visita. Acabou o turista como ator passivo que tira umas fotografias e regressa a casa. O turista de hoje formata a sua estadia à sua medida. O que a oferta tradicional ignora; o que tem efetivamente valor para quem deseja uma experiência turística única, de excelência [**4**].

E é aqui que o país, na generalidade, como em muitos outros sectores, tem falhado.

Esquecemo-nos que os razoáveis resultados têm dependido de uma conjuntura favorável e não, de um trabalho estrutural de fundo que garanta o crescimento sustentável do sector com inequívocos benefícios económicos para o país e com vantagens diretas para as populações [**1**].

É seguro que Portugal tem excelentes condições para que assim seja.

II. TERRITÓRIO DE OPORTUNIDADES

Para a grande parte do nosso território, a oportunidade não está no sol e praia, no turismo de massas de grande intensidade sazonal, mas antes no turismo de extensão, desenvolvido durante todo o ano e considerando todos os recursos disponíveis [**5**], [7].

Isto é, um turismo de alto valor e baixa intensidade [**1**].

O *best–seller* nos EUA "A Cauda Longa", de Chris Anderson, demonstra a importância desta realidade no século XXI. "A maior parte do dinheiro está nas vendas mais pequenas", ou se quiser, mercados de escolha infinita. Uma infinidade de nichos que chegam a representar 50% da faturação de grandes empresas globais, Amazon, Google, Neftlix, iTunes, entre outras. Esta realidade do séc. XXI traduz-se numa aplicação óbvia, clara e simples no turismo – O turismo de nicho: "vender menos de mais produtos". Satisfazer todas as opções e gostos, a costumização do produto turístico com a marcada tendência para a prosumirização, onde o consumidor está ativamente envolvido no *design* do produto. Que melhor região na Europa para o conseguir que Portugal?

Ou seja, estamos perante uma inovadora proposta e desafio que exige uma forte componente empreendedora.

A estruturação de produtos turísticos locais de qualidade, que integre a dimensão cultural desse local e por isso envolva a sua população, é um caminho de longo curso. Todos sabemos, que os caminhos longos só são percorridos com sucesso, vontade, crer, determinação e persistência. Essencial, é também saber o que cabe a cada parte e, que cada um dos intervenientes faça aquilo que deve [**6**], [**12**].

É fundamental que o país invista na qualificação dos recursos humanos afetos ao turismo. São necessários técnicos qualificados, dos vários níveis, a trabalhar no terreno. A qualidade do capital humano é incontornável e num contexto de crise prolongada como a que vivemos, esta é a melhor aposta no sector. A sustentabilidade inteligente faz-se, antes de mais, com as pessoas. Só valorizando as pessoas podemos esperar respostas positivas e estruturadas para o médio e longo prazo [**8**].

III. O EMPREENDEDORISMO NA ESTRUTURAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO INOVADOR

Antes do trabalho de base, temos que saber em que produto turístico deve apostar cada lugar? O que nos diz o mercado, a procura e as tendências dos turistas atuais e previsíveis no futuro [9], [10]?

Depois, independentemente do que cada região escolha para oferecer como produto turístico, o essencial é que a alma desse lugar, o *genius loci*, a identidade do lugar, esteja bem expressa nesse produto [**1**]. É neste "pormenor" que está o fator distintivo que confere valor ao produto turístico. Esta é a chave básica para o sucesso e só assim teremos os resultados desejados a todos os níveis, designadamente à dimensão mais local. Só assim, a população local poderá colher os benefícios diretos que se desejam.

Como referido acima, este é um trabalho de longo prazo. Muito diferente de desenhar uma qualquer rota, tirar umas bonitas fotografias e imprimir um charmoso folheto, como tão bem se faz em Portugal.

Um trabalho de longo prazo exige uma direção bem definida e o percorrer as diferentes etapas que a ele conduzem [**9**].

Este formato de produto turístico, para turistas exigentes que sabem o que querem, necessita de ações empreendedoras de atores locais.

Desde logo as próprias pessoas nas suas artes e ofícios. Saliente-se que, no caso da Nazaré ninguém melhor que um pescador para levar o turista ao mar a pescar o peixe que depois vai cozinhar e saborear. O mesmo com o pastor da Beira que apanha cogumelos.

Todavia este tipo de produtos turísticos inovadores, eventualmente entre dois *greens*, exige uma atitude empreendedora local que estruture o produto e promova a sua oferta [**11**].

IV. GEOPARK NATURTEJO:UM EXEMPLO A SEGUIR

O Geopark Naturtejo da Meseta Meridional foi o primeiro Geoparque com o selo da UNESCO a surgir em Portugal, integrado na Rede Europeia e Global de Geoparks, com uma abordagem inteiramente inovadora no panorama turístico português. Este destino privilegiado de Turismo de Natureza, em que procura promover os laços de comunhão

entre a cultura e a paisagem, abrange o espaço territorial dos concelhos de Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Nisa, Oleiros, Proença-a-Nova, Vila Velha de Ródão e em breve prevê-se o alargamento também a Penamacor. Na aparente monotonia da planura, quebrada apenas pelo agreste das suas montanhas residuais e pela profundidade dos seus vales fluviais encaixados, o Geopark Naturtejo conduz à descoberta da paisagem que caracteriza os 4.600 Km2 do seu território, todo classificado. Este território oferece no seu conjunto um vasto e riquíssimo Património Natural, Histórico e Cultural que vai desde o Parque Natural do Tejo Internacional e Serra de S. Mamede, aos sítios Rede Natura da Serra da Gardunha e de Nisa às *Important Bird Areas*, destinos singulares de Natureza, 16 geomonumentos que contextualizam 600 milhões de anos de dinâmica do Planeta, 4 Aldeias de Xisto, 2 Aldeias Históricas e 70 monumentos classificados, relatando uma unidade milenar entre as infundidas práticas humanas e o ambiente inspirado até ao vasto e riquíssimo património cultural que as pessoas que aqui vivem transportam por iguais heranças, através dos usos costumes e tradições, que se refletem nas práticas do dia-a-dia, na gastronomia, no artesanato, nos produtos regionais, na música, práticas religiosas, entre muitos outros eventos e acontecimentos ao longo do ciclo anual. Com toda esta dimensão, aqui, o limite é o céu, isto é, a vontade e a imaginação do turista.

O conceito de Geoparque transporta-nos também para um modelo inovador de desenvolvimento sustentável, tendo por base o seu património de excelência, de grande relevância internacional, para criar riqueza, influenciar o PIB do território, criar emprego líquido e garantir a preservação desse mesmo património para as gerações futuras. Para conseguir estes objetivos, a Naturtejo, Empresa Intermunicipal de Turismo, responsável pela gestão e coordenação do Geopark Naturtejo, atua de uma forma muito estruturada, através da organização de programas turísticos (à medida de cada turista), que incluem visitas acompanhadas por técnicos especializados, alojamento, gastronomia, experiencias, atividades de animação, tendo sempre na sua génese as potencialidades da região. Desde os convencionais pacotes de 3 dias / 2 noites, até ao programa que o visitante quiser escolher, o turista tem sempre a oportunidade de explorar a natureza calmamente ou com adrenalina, apreciar as deslumbrantes paisagens geológicas, enriquecidas pela diversidade de espécies de fauna e flora e deslumbrar-se com as histórias que as muitas civilizações aqui deixaram ao longo dos tempos. No final, o turista irá usufruir de encantadores e modernos Hotéis, com SPAS, Termas, programas de saúde e bem-estar, restaurantes com rica gastronomia, espaços culturais com animação que convidam a ficar e apreciar e a completar e alma do lugar. A organização destes pacotes temáticos, que oferecem o mais genuíno e autêntico deste território, passa também pela inclusão dos muitos eventos que acontecem ao longo dos 365 dias anuais. Destacam-se as festividades das aldeias históricas, o Boom Festival, os festivais gastronómicos, medievais, exposições, espetáculos musicais, teatro, exibições etnográficas e folclóricas. Um nunca acabar de emoções, que fazem justiça à excelência deste destino. Refira-se que a formatação deste programas turísticos surge da parceria que a Naturtejo tem estabelecida com os empresários do sector da hotelaria, restauração e animação turística, existentes no seu território de intervenção, na sua maioria seus associados. Este modelo de atuação é gerador de diversas vantagens para o turista, que não precisa de efetuar diversos contactos com diferentes entidades para preparar o seu programa, num território muitas vezes por si desconhecido, bem como para empresários do sector que sentem o conforto de existir uma entidade que promove a região e os seus serviços [**13**].

V. IDEIAS FINAIS

O conjunto de patrimónios únicos que Portugal possui confere-lhe uma enorme oportunidade no turismo de última geração – turismo de experiência e emoções. Trata-se de um turismo de alto valor e baixa intensidade que necessita de envolver os atores locais. Assim, o empreendedorismo local é o obrigatório parceiro desta atividade que, permanentemente, carece de inovação.

A Naturtejo, com cerca de 10 anos de atividade no terreno, constitui, objetivamente, o "bom exemplo" e a prova que o caminho deve ser o apontado neste artigo: a estruturação de produtos turísticos locais com identidade. Durante este período foram criados centros de interpretação, museus, termas e balneários, equipamentos culturais, mais de 500 quilómetros de rotas pedestres temáticas, etc. que impulsionaram a constituição de serviços turísticos – hotéis, restaurantes, empresas de animação, agricultura, artesanato, atividades culturais etc. É pois esta a equação que conduz à criação de riqueza com base nos recursos endógenos e, consequentemente, à sustentabilidade sustentabilidade local, isto é, ao bem estar da população local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Cupeto C.A., Figueiredo M.J., Antunes H, Ribeiro P. – "O turismo e o desenvolvimento local inteligente". 10ª CNA e Congresso Nacional de Engenharia do Ambiente, Universidade de Aveiro, 2013.

[2] Anon. - Tours – "dos esgotos às alturas, outros mundos na cidade". Jornal i, 2013.

[3] Sale. B. – "Turistas de última generación". Jornal El País, 2013.

[4] Universidade de Évora (vários autores e participações) – Alandroal Viver, uma história que nunca acaba. Ed. CM do Alandroal, 2013.

[5] Cupeto. C.A., Abreu. R., Pereira R. – "Turismo a pé no Tejo. Centenário do Turismo de Portugal". Sociedade de Geografia de Lisboa, 2011.

[6] Cupeto. C.A. – Fugas a pé. Ed. Jornal Público. Lisboa, 2010.

[7] Cupeto. C.A., Abreu R., Plantier T. – "Turismo para todos". Sessão de Debate Património do Tejo. Sociedade de Geografia de Lisboa, 2010.

[8] Cupeto C.A.; Santos S. –" Curso de Ecoturismo e Turismo Sustentável". Taguspark, 2007.

[9] Cupeto C.A. – "Trilogia economia-ambiente-turismo como vector de desenvolvimento regional". Seminário Alentejo Rotas e Destinos. Universidade de Évora, 2003

[10] Cupeto. C.A. – "Ecoturismo, a sustentabilidade do turismo do séc. XXI". Semanário Económico, Suplemento Sustentabilidade. Fascículo 3. Lisboa, 2003

[11] Cupeto. C.A.; Caria D. – Certificação de destinos turísticos. Seminário Certificação Ambiental e Sistemas de Gestão Ambiental. APEMETA. Lisboa, 2003.

[12] Marsh, T. – "The West Highland Way". Ed. Cicerone, 2nd edition, 2003.
[13] Naturtejo, Empresa Intermunicipal de Turismo: www.naturtejo.pt.

STRATEGIES OF MEXICAN CULTURAL INDUSTRY FOR REGIONAL DEVELOPMENT OF NORTHERN JALISCO
The case of *Huichol* handcrafts

José G. Vargas Hernández, M.B.A.; Ph.D.
Ing. Miguel Briones Blanco
University Center for Economic and Managerial Sciences, University of Guadalajara
Periférico Norte 799 Edif G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes
Zapopan, Jalisco, 45100, México
Tel. +523337703340 ext 25685
jvargas2006@gmail.com, jgvh0811@yahoo.com, josevargas@cucea.udg.mx

Abstract

Cultural industries have taken a very important role in the preservation of culture and national identity, so that the momentum of these is a factor to consider as part of the country's economic growth. In addition to the craft as part of the culture industry plays a key role in modern economies. The present study aims to analyze the importance of craft production in the northern state of Jalisco to be promoted for the purpose of regional attraction, for cultural, economic and social. This work will be announced strategic alternatives that both the State and other institutions can implement to promote regional development by implementing projects involving the promotion of culture and crafts of the northern region of Jalisco.

Keywords: Handicrafts, regional development, cultural industries
JEL: D20, L30, Q10, R11, R13, R23, Z1, Z11

Resumen

Las industrias culturales han tomado un papel muy importante en la preservación de la cultura e identidad nacional, por lo que el impulso de las mismas es un factor a considerar como parte del crecimiento económico de los países. Además de que la actividad artesanal como parte de la industria cultural juega un papel clave dentro las economías modernas. El presente estudio tiene como objetivo analizar la importancia de la producción artesanal en la zona norte del estado de Jalisco al ser promovida con fines de atractivo turístico regional, con fines culturales, económicos y sociales. En este trabajo se darán a conocer alternativas estratégicas que tanto el Estado como otras instituciones pueden implementar para impulsar el desarrollo regional, mediante la implementación de proyectos que involucren la promoción cultural y artesana de la región norte de Jalisco.

Palabras clave: Artesanías, desarrollo regional, industrias culturales

1. Introduction

Mexico is a multicultural country with a large and rich enough in terms of archaeological, historical and artistic background. It has a significant number of cultures in its society, although they do not live between each other and among them, they try to co-exist keeping their differences. Besides the fact that each one of these different cultures has their own customs, traditions and ideas, also has a different and characteristic way to express them.

One of the key features that distinguishes one culture from another in Mexico, can be seen in handicraft production, which varies from alebrijes and work of black mud in Oaxaca, Puebla´s Talavera, the beautiful and traditional shawls of San Luis Potosi and *Huichol* art from the states of Nayarit, Jalisco and Northern parts of Zacatecas, among other crafts.

The craftsmanship, as part of the cultural industries, has become an important factor to consider in modern economies. It not only contribute to the economic growth of the country, creating jobs and income for thousands of families, but also help transmit and maintain the cultural roots and identity of nations, and is a factor for a tourist who likes to appreciate the popular expressions of art in various materials (Rivera Cruz, Alberti Manzanares, Vazquez Garcia and Mendoza Ontiveros, 2008). Therefore, the *Huichol* handicrafts made in the North of the State of Jalisco comprising tables or *nierikas*, figures covered with beads and yarn woven crosses, among other objects, is renowned for its beauty and symbolism contained, and is a form of artistic expression that reflects the feelings and beliefs of the people who call themselves *Wixárika.*

In this vein we can formulate the following question, does the marketing momentum and *Huichol* handicrafts in the northern Jalisco can contribute to regional economic development?

The objectives of this exploratory analytical article is to review conceptual concerning cultural industries and crafts, study the economic impact of cultural industries and crafts, and analyze the importance of craft production in the Northern region of the state of Jalisco to be promoted to regional attraction for cultural, economic and social purposes.

2. Theoretical background and literature review

Today globalization is present in most of the areas of daily life. This increasing globalization has tended to erode the sovereignty of nation states, especially in the economic field, but also in the cultural (Pescador, 2008). The relentless growth and advancement of technologies and the media have made the world seem smaller and smaller, and this seems to be standardizing on a single model. In this vein, many countries began to reflect related part of the globalized world to greater growth, but also rescue the importance of maintaining their national identity, that is, to preserve what differentiates one another, what makes them unique, rescuing their culture, their traditions, their roots.

A consequence of this awareness made by countries, it begins to rescue the national culture, yet it begins to give an industrial character to the production of the same, so the mid-

forties, used the term cultural industry, to explain a change in the process of transmission of culture, which refers to the power of radio, film and television nascent (Adorno and Horkehimer, 1949). Moreover Cultural Industries are defined as a combination of creation, production and commercialization of contents which are intangible and at the same time are cultural in nature, considering that are protected by copyright and may take the form of goods or services (Piedras, 1994). The culture industry comprises usually the publishing, media, visual, photographic, cinematographic production, craft and design.

There is a cultural industry when cultural goods and services are produced, reproduced, preserved and disseminated as industrial and commercial criteria, i.e. serial and implementing strategies economic (UNESCO, 1995, 2011). UNESCO's action is essentially to build local capacity and access to emerging global markets through new partnerships, expert assistance, training, combating piracy and effort of international solidarity in all its forms. Meanwhile, Zallo (1988) refers to the cultural industries as the set of industries that produce and distribute goods with symbolic content, conceived thanks to a job where creativity and imagination involved, organized by a capital that is valued and intended a consumer market for ideological and social production.

Classification of cultural industries according to Observatorio de Cultura y Economía (2011) is given in nine groups, which include:
1) Performing arts: Music, dance, puppetry, circus and opera,
2) Audiovisual: Film, TV and radio.
3) Creative services: architecture, advertising, services and culture,
4) Interactive Media: digital content, software, video games, animation,
5) Design: interior, graphic, fashion and jewelry;
6) Literature and publications: books, press and other publications;
7) Visual arts: painting, sculpture, photography and antiques;
8) Cultural heritage: Museums, libraries, archaeological sites; and
9) Traditional Knowledge: festivals, crafts.

Cultural industries have taken a big boom, both internationally and nationally. According to international studies developed by the United Nations (UN) in 1998 about the economic contributions derived from the cultural industry in Mexico, 1.5 million people made a living from cultural promotion, representing a contribution to the gross domestic product of 6.7% at that time (Alba, 2008). In Europe for example cultural industries generate 4.5% of European GDP, plus it is valued at 1.8 billion Euros that the European Union (EU) intended to fund cultural projects in the period 2014-2020 (Santander, 2012).

According to UNESCO (2004) on the scope of craft production as part of the cultural industries, some industrialized countries attach great importance to handicrafts; an example of this is found in Italy, which in 2001 was estimated 24% of companies were handmade. Besides, the export of handicrafts accounted for 17% of GDP. In Colombia the production of handicrafts produced about 400 million dollars and that exports of these items totaled $ 40 million. Mexico, meanwhile, according to the Fondo Nacional del Arte (FONART), had 2.8 million full-time artisans, and besides more than 4 million part-time, making a total of 6.8 million artisans operating in our country with an average income 320 pesos per month.

In Mexico, for example, a trust to promote handicraft production, is given from the State that recognizes the great potential that the craft had as economic salvation, and that its work was extended to all places where crafts are produced, intervene where the production, financing, and in a considerable marketing thereof (Novelo, 1976). The craftsman, as he is known today, has its origins in European societies, which were developed as part of the company that specialized in different skills in order to produce both everyday items like luxury for the rest of society. Moreover in our country craft guilds existed in New Spain, who were rigidly ordered, in addition to the workshops of artisans were exploited by the Spanish, obtaining skilled Indian labor for free.

Novelo (1993) refers to was in the seventeenth century when traders had already engaged in handicraft production fund in cities, while indigenous artisans only limited to local or regional trade. Over time the interest in the objects produced by the Indians was rising, for what happened to be working the Autonomous Department of Indian Affairs (Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas), and later the National Indigenous Institute (Instituto Nacional Indigenista) in 1948.

About the definition of craft is what is proposed by UNESCO (1995, 2001) "Artisanal products are those produced by artisans, either completely by hand or with hand tools or even mechanical means, as long as the direct manual contribution of the artisan remains the most important component of the finished product" (...). Note that UNESCO is the only international organization with a global vision of the social, economic and cultural roles of crafts in society. As has been developing projects related to the momentum scale, in order to prove to the authorities of different nations, states and localities the priority it deserves in craft development programs.

Novelo (1993) refers to the term craft as a peculiar way in which man has used the instruments of labor to produce something, usually a commodity, an object of consumption, and that has been linked with other men, also of peculiar forms both in production and in distribution and changes in those assets. Meanwhile Pasteur (2004) mentions that traditional crafts are goods made for domestic consumption and / or ritual objects being carriers of a historical, cultural, or aesthetic utility and meet socially recognized function, performed by the craftsman, individually or collectively, through simple techniques.

The wide variety of criteria that can be used to define the crafts relates to normally it is spoken of them as a result of a process, and not as the process itself, (Novelo, 1976). It is considered important to explain the process of handicrafts production, since one of the criteria for defining the concept involves manual work in developing the product. In this vein, crafts made by the *Huichol*, one of the four indigenous groups living in the region known as the Gran Nayar, in the Sierra Madre Occidental, is one of the most representative of Mexico, for its beauty and colorful in addition to its symbols and designs dating back centuries.

The main handicrafts made by the *Huichol*, are tables of yarn, which are characterized by psychedelic designs that arise from hallucinations of artisans to consume peyote, masks and figures covered with glass beads, beads, representing deities and sacred animals. There are also woven yarn crosses, representing the cosmos with five courses, four corners, the four cardinal

points, and the center. It also can be found hand embroidered backpacks, earrings, necklaces, rings, bracelets, etc., made of beads, while not constitute ritual objects are part of the *Huichol* handicrafts. This craft can be used as attractive and give rise to cultural tourism in the north of Jalisco, besides that it can take out its marketing, to contribute to the regional economy and primarily to the family economy.

3. Commercialization of craftsmanship, industry-based view and resources and capabilities

Speaking of competitiveness is to talk of an approach from the point of view of competitive advantage. According to Porter (1985), to create advantage is necessary to perceive new forms of competition, and to take risks and make investments to implement them. Thus, the competitive advantage arises from the way companies organize and perform discrete activities, as companies create value for their buyers through the implementation of these activities (Porter, 1985).

The competitive advantage that Porter (1985) refers may be reflected in three key areas, cost leadership, differentiation and focus. Cost leadership focuses on low costs and low prices to attract more customers, so on this factor is important to consider that the *Huichol* artisans have the power to set prices for their crafts, which in turn, as they can be set as the low-cost producers and become leaders in this field. The differentiation is based on the delivery of products so that consumers find valuable and different.

The *Huichol* art forms reflect their religious feelings, which depict objects in a variety of objects, clothing designs, in building their temples and musical instruments, etc., which makes *Huichol* handicrafts readily distinguishable from other unique crafts, whether made in the same Northern Jalisco or the rest of the country. Finally, the approach that meets the needs of a particular segment or niche market, which is important to consider because depending on to whom is going to be directed and targeted the craft product, it must be taken into account class elements, aesthetics and traditionalism (Novelo, 1993).

According to Peng (2006), the strategies of a company must be based on pre-planned actions and emerging activities that are not previously planned. However the design of these strategies must be determined by a review of strengths (S) and weaknesses (W), as well as opportunities (O) and threats (A) in the environment in which they operate.

Thus institutions like the National Fund for the Promotion of Handicrafts (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, FONART), the National Commission for the Development of Indigenous Peoples (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas , CDI), the National Council for Culture and the Arts (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, CONACULTA), which are institutions dedicated to handicraft and cultural promotion in Mexico, with objectives to promote the craft, thus contributing to the family income of the artisans, through its human, social and economic. These are the ones to do this kind of strategic analysis to support the *Huichol* artisan.

Marketing strategies *Huichol* handicrafts should be conducted by the institutions already mentioned, besides the city and state authorities need to participate actively in this task as they

are these institutions and government who have the knowledge and means to help the *Huichol* to position their products in the market. It is very important to take this into account as the *Huichol* tribe has no knowledge in areas such as organization, management, promotion, marketing, sales, etc., and because of this it is difficult for the *Huichols* to navigate the business world.

Using basic tools of strategy, it is easy to notice that the *Huichol* handicrafts to be one of a kind business have great strengths because of its uniqueness and originality. However, at the same time, they have major weaknesses in the sense that it is not given the promotion needed to enable people to meet and know in full the *Huichol* handicrafts, not only as a commodity but also as part of an ancient culture that has retained its identity despite constants and great changes that occur around it.

Moreover, the combination of unfavorable climatic and geographic factors in the region are the ones that limit to develop a true production potential, both in agriculture and in the livestock, etc. It is for these reasons that there is a need to seek alternative strategies for regional development. Among these strategies is clear that they can promote the commercialization of *Huichol* crafts, besides they can be used for purposes of attraction, to thereby promote cultural tourism in the northern part of the state of Jalisco, boost employment and improve living standards of the people.

One of the great opportunities of the northern region of Jalisco is that it is part of the route or path *Wixárika* North Zone, a project sponsored by the Ministry of Tourism of Jalisco (Secretaría de Turismo de Jalisco, Setujal) since 2008, to promote tourism and empower regional trade. The route takes several days to be covered, but it is worth it and immerses it in their culture and the attractiveness of the environment.

This strategic analysis concerning *Huichol* handicrafts and northern Jalisco realize the great potential of the area as a tourist attraction and cultural concerns of the cultural richness offered by the *Huichol* tribe with creating crafts. Companies to enter the market begin to develop in an environment of competition and rivalry, so it should be considered competitors as a threat; it is considered the bargaining power of both suppliers and buyers and potential threats of substitute's product in the market (Porter, 1985). For example, the intensity of rivalry among competitors in the field of traditional marketing of handicrafts, is presented at the time of making *Huichol* handicrafts compete with other crafts of the region and to make it to compete with itself, because, to be competitors of equal size, the artisans have a vigorously fighting among themselves to place their products on the market.

Moreover, the threat of potential entry is present only among the artisans themselves and among people who know the *Huichol* community does such crafts and decide to enter this market to make marketing. It is equally necessary to consider the threat of substitutes *Huichol* handicrafts, but when viewing the traditional diversity of the region shows that the *Huichol* handicrafts is unique in its kind, so that it cannot be replaced a piece made by *Huichol* with one that does not contain the same aesthetic characteristics, quality and symbolic meaning that these crafts have. Concerning the bargaining power of suppliers would be considered at a time when they can potentiate *Huichol* handicrafts in the market, and they decided to raise prices of the materials from which handcrafts are made, as the beads, the yarn, the wax, etc.

Finally we consider the bargaining power of buyers because they are a key factor when establishing market prices of crafts, since many times the craftsman with the intent to sell and the customer to buy, begin a process of "bargaining" to reach a monetary settlement for craftsmanship, often acquiring it below its original price.

In another vein, a leader on strategy perspective suggests that differences in the performance of a firm are caused primarily by the difference in the resources and capabilities of the company. This is a strategy based on resources and capabilities (Penrose, 1959). Based on this theory, *Huichol* crafts production has countless intangible resources and capabilities. Firstly, because it has symbolic meaning besides reflecting *Huichol* religious sentiments of the people, making them difficult economic valuation, and secondly the traditional knowledge of *Huichol* artisans, which is a resource and unquantifiable capacity since given this knowledge that is transmitted generationally results in creating crafts.

No doubt this traditional knowledge adds value to the *Huichol* handicrafts, guiding it into a competitive advantage in the market. Furthermore, if added to this value is the uniqueness, rarity and difficult imitation of this craft, this competitive advantage significantly potentiates.

4. Proposals to implement strategies

It can be exercising leadership in marketing *Huichol* handicrafts, promoting plans to expand development opportunities focused especially to the growth of tourism in the region. Undoubtedly, this is where the involvement of state and local governments will become increasingly important, as well as institutions such as FONART, CDI, CONACULTA, the Directorate General of Popular Culture, etc. contributing to the region's artisans get that momentum that is needed.

According to Vargas (2012) the design and implementation of programs of cultural heritage and tourism should promote, preserve and enhance community cultures, folklore, art, artifacts, etc. As for the distribution and marketing of handicrafts in the region is important to highlight the potential of the route *Wixárika* to place and distribute the crafts in the market, this can be achieved by:

• Promotion of cultural tourism programs in the region, where it should notice the richness about cultural heritage and artistic concerns.
• Placing strategic sales points along the route *Wixárika.*
• Analyze the feasibility of outlets that are workshop and store at a time, so that in this way the customer can realize the process that takes place in the realization of the crafts and secondly to consume.
• Locate hotels and restaurants along the route *Wixárika* and book a space to exhibit handicrafts, so they are out of sight of visitors to the region and encourage purchase.
• Set stores dedicated solely to handicrafts.
• Take advantage of holiday periods, when the population of urban areas has the opportunity to explore the region, and conduct cultural festivals.

• Organizing handcraft fairs on weekends, exposing the craft to the population and encourage consumption.

Moreover the strategies that can be followed at the state and national support of the aforementioned institutions and the State Government include:

• Promote activities related to advertising media, with reports and / or publications about the production and trade of handicrafts.
• Invite *Huichol* artisans of the regional and national handcrafts fairs.
• Invite the artisans to cultural promotion events.
• Reserve spaces, once a month for example in tourist destinations like Puerto Vallarta or Guadalajara, for *Huichol* artisans to exhibit their handicrafts to tourists and people in general, in order to raise awareness of their culture and bring their products to market in a direct channel, without intermediaries, so that the gains are actually with them.
• Organize expo-crafts and invite *Huichol* artisans to showcase their products.
• Seek partnerships with retail chains to showcase and sell *Huichol* handicrafts.
• Reserve a space at the airport in Guadalajara, to expose the *Huichol* crafts tourism both domestically and abroad.

Importantly, the proposed strategies are focused primarily on the allocation of spaces at different strategic points in the regional and state for *Huichol* crafts exhibition and thus encourage their commercialization. The aim is to present options that give opportunity to *Huichol* artisans to leave and disclose part of their culture and their roots expressed in their crafts. It should be mentioned that it is not proposed industrialization of the *Huichol* handicrafts since lost cultural value so.

5. Conclusions and comments

In the analysis made throughout the article is seen how the cultural industries have taken a very important role in the preservation of culture and national identity. Besides that the momentum of these is a factor to consider as part of economic growth countries. Returning to the question posed at the beginning of the article, marketing momentum and *Huichol* handicrafts in the northern state of Jalisco can contribute to regional economic development? The answer to this question based on the perspective that gave us the analysis of craft production as regional economic factor is that it is an alternative, since the craft is an activity that employs many domestic groups within the community. Besides it can be seen as an alternative route for community development.

Moreover, the rural municipalities of the northern region of Jalisco state to be part of the route *Wixárika* have characteristics suitable to generate cultural tourism activities, which similarly, this tourism can contribute to the creation of new jobs, and certainly to some economic improvement of the population. And also it would give local artisans, positive benefits as it is a means by which to make known to their crafts and culture.

Undoubtedly, to achieve all this promotion and development requires the participation of local and state governments, as well as institutions dedicated to the support of indigenous peoples, contributing to the promotion of regional development programs that include crafts production and culture of the region as one of the main attractions. And that because these institutions are the means in which *Huichol* artisans can rely to sell their crafts, avoiding the involvement of intermediaries, it is extremely important their active participation.

Strategies proposed in the article are intended for purposes of regional tourism promotion, where artisanal exposure plays an important role, since given this promotion, is how you can raise awareness of the cultural richness with which account the northern region of the state of Jalisco. Moreover it is not intended to impose these strategies to the *Huichol* community of Jalisco. There are alternative distribution channels that *Huichol* artisans can use to promote their culture, their traditions, their ideas, their worldview and handicrafts that are so much characterized.

References

Alba, E. (Junio, 2008). En auge, la industria cultural en México, pese al desinterés del gobierno en su reforzamiento. *La jornada Michoacán*. Recuperado de www.lajornadamichoacan.com.mx

Adorno, Th., and Horkheimer (1949). *Dialéctica de la razón. La Industria Cultural. Iluminismo como mistificación de las masas*. Buenos Aires: Sudamericana.

Gobierno del estado de Jalisco (2008). *Plan regional de desarrollo 2030: Región 01 Norte.* México.

México desconocido. Las 10 artesanías más representativas de México. Recuperado de www.mexicodesconocido.com.mx

Novelo, V. (1993). *Las artesanías en México*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. México: Gobierno del estado de Chiapas, Instituto Chiapaneco de Cultura.

Novelo, V. (1976). *Artesanías y capitalismo en México*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Observatorio de cultura y economía (2011). Recuperado de www.culturayeconomia.org

Pasteur, G. (2004). *Artesanía prohibida*. Primera edición. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia, El Colegio de Michoacán, A.C., Universidad Autónoma de Yucatán

Peng, M. (2006). *Estrategia global*. Segunda edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.

Pescador, A. (2008). Las industrias culturales en un mundo globalizado. *La jornada semanal*. 17 de febrero de 2008. No. 676

Piedras, E. (2004). *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*. México: CONACULTA, CANIEN, SOGEN, SACM. México

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: A. Division of Simon and Shuster Inc.

Sanata, V. Industrias culturales. *La jornada semanal*. México en el contexto latinoamericano. 6 de enero de 2008. No. 670

Rivera Cruz, M., Alberti Manzanares, P., Vázquez García, V. and Mendoza Ontiveros, M. (2008). La artesanía como producción cultural susceptible de ser atractivo turístico en
Santa Catarina del Monte, Texcoco. *Convergencia*, Vol. 15, No. 046, pp. 225-247.

Santander. (Mayo de 2012). El gobierno expone a los agentes culturales las nuevas ayudas europeas. *Europa press*. Recuperado de www.europapress.es

UNESCO. (2011).

UNESCO. (2004). Índice UNESCO: Artesanía-Turismo

UNESCO. (2001).

UNESCO. (1997). La artesanía y el mercado internacional: comercio y codificación aduanera. Simposio UNESCO/CCI. Manila

UNESCO. (1995).

Vargas, J. (2012). Sustainable cultural and heritage tourism in regional development.

Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal

NUEVOS MODELOS DE APRENDIZAJE DE LA COMPETENCIA EMPRENDEDORA EN ALUMNOS DE EDUCACIÓN OBLIGATORIA

Núria Arimany Serrat
Dpto. de Economía y Empresa
Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña
nuria.arimany@uvic.cat

Elisenda Tarrats Pons
Dpto. de Economía y Empresa
Unidad de Emprendimiento
Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña
elisenda.tarrats@uvic.cat

Carme Viladecans Riera
Dpto. de Economía y Empresa
Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña
carme.viladecans@uvic.cat

Abstract— **La Unión Europea (UE) en el tratado de Lisboa sugiere estimular una cultura favorable del emprendedurismo en los jóvenes. En este artículo se analiza la visión de 140 alumnos de quinto y sexto de primaria que han participado en el reto empresa y cómo esta experiencia puede contribuir al desarrollo de la competencia emprendedora en los/las alumnos/as. Para ello se estudian las opiniones sobre un tema objeto de estudio en niños y niñas de quinto y sexto de primaria de 3 escuelas diferentes.**

Keywords-component; emprendedurismo, competencia emprendedora, escuela, modelo de educación.

I. INTRODUCCIÓN

Desde finales de 2007, principios de 2008 las economías de todo el mundo están en crisis. Hay signos de mejoría, pero aún no son significativos. Este problema conlleva que diariamente muchas personas pierdan su puesto de trabajo, dato mucho más preocupante en el caso de los jóvenes. En este sentido el desempleo juvenil en Europa es un problema muy preocupante y los altos índices de Grecia (59,1%), España (55,9%), Italia (38,4%) y Portugal (38,3%) en desempleo juvenil, confirman esta preocupación [6].

El emprendimiento es clave para el desarrollo económico de un país. Su práctica contribuye a la creación de empleos y unas mayores oportunidades de desarrollo social y económico de los habitantes de un país. Acs et al.. (1996) hacen hincapié en la importancia que reciben las pequeñas empresas en la economía dado que la innovación proviene de esta tipología de empresas [1]. Fal et al (2010) señalan que el crecimiento de la pequeña empresa está relacionada con el crecimiento económico de un país, la creación de empleo y consecuentemente la mejora de los índices de pobreza de una determinada región [7].

Asimismo el actual proceso de globalización exige nuevas competencias a los empleados que los sistemas educativos deben proveer para una adecuada incorporación laboral de los mismos. En este sentido Peter Drucker (1985, p.67) afirmaba que: "La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa" [5]. En este sentido la competencia emprendedora es una competencia personal indispensable para hacer frente con eficacia a los procesos de innovación empresarial.

En este artículo analizamos un posible modelo que sirva para enseñar las competencias emprendedoras en los niños/as de 11 y 12 años, en base a los modelos disponibles en la literatura científica.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La educación emprendedora pretende un cambio de actitudes en los jóvenes que contribuya a un cambio cultural y revierta en la comunidad en general. [11] Según Fayolle (2009): "Los objetivos de la educación empresarial son principalmente fomentar mentalidades emprendedoras, habilidades y comportamientos" [8].

La Comisión Europea a través del Plan de Actuación Emprendedora 2020, anima a los estados miembros a asegurar la competencia emprendedora en el marco de la educación obligatoria dado su impacto positivo. En este sentido destaca que recientes investigaciones muestran que los estudiantes de secundaria que participan en un proyecto de simulación de una pequeña empresa tienen entre un 15% y un 20% de posibilidades de crear su propia empresa. Por tanto, iniciar planteamientos para emprender en edades tempranas facilita la creación de empresas en un futuro y en definitiva las actitudes emprendedoras de jóvenes empresarios imprescindibles en cualquier país [6]. Cabe tener presente, que el porcentaje que se menciona (15%-20%) es un porcentaje entre 3 y 6 veces mayor al de la población en general, y por tanto avala la importancia de desarrollar las aptitudes emprendedoras en los jóvenes. Además, estos estudiantes estarán mejor posicionados en el mercado de trabajo e incluso un 78% encontraran trabajo una vez obtengan el nivel de grado universitario. En comparativa a los alumnos sin este bagaje que se situarían en una cifra del 59 [13]. En este sentido la educación emprendedora es un componente esencial de las políticas europeas de innovación y emprendimiento.

En el marco legal más específico destacamos la Ley Orgánica 2/2006 del 3 de mayo de educación que promueve el desarrollo de la competencia emprendedora a lo largo de la educación obligatoria y la necesidad de reforzarla a lo largo de

la vida. En su preámbulo destaca: "...abrir el sistema educativo al mundo exterior, aspecto que implica la necesidad de reforzar los lazos con la vida laboral, con la investigación y con la sociedad en general, desarrollando el espíritu emprendedor..." En el artículo 2f -Finalidades- destaca: "...el desarrollo de la capacidad de los alumnos para regular su propio aprendizaje, confiando en sus aptitudes y conocimientos, así como para desarrollar la creatividad, la iniciativa laboral y el espíritu emprendedor...".

Asimismo la Ley 12/2009, del 10 de julio de Educación en Catalunya (LEC) enuncia los principios rectores del sistema educativo, y en su Artículo 2.l: El fomento del emprendimiento, avala la importancia de reconocer la habilidad emprendedora.

Acorde a esta necesidad la Dirección General de Educación Secundaria Obligatoria aplica el Decreto 51/2012, del 22 de mayo de modificación del Decreto 143/2007 de 26 de junio en el cual se establece la ordenación de las enseñanzas de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) y se plantea la posibilidad que en tercero de ESO los alumnos puedan realizar la asignatura de emprendimiento. Uno de los objetivos de esta disciplina es tomar consciencia de la necesidad de tener iniciativa emprendedora y la capacitación para la elaboración de un proyecto emprendedor. Se ha constatado que los docentes que deben impartir esta disciplina a menudo se quejan de su falta de capacitación para impartirla.

A nivel metodológico, las herramientas didácticas más utilizadas en la educación empresarial son conferencias, estudios de casos y la creación de planes de negocios [12]. Otros métodos de enseñanza que se utilizan son las discusiones en grupo, presentaciones individuales, informes escritos individuales, proyectos de grupo, presentaciones de oradores invitados, el aprendizaje activo y el aprendizaje haciendo uso de las TIC [10]. En este sentido no existe por parte de los académicos un marco común integrado.

Hytti y O'Gorman (2004) sugiere que para enseñar la iniciativa emprendedora debemos marcar previamente nuestro objetivo de intervención [9]. Si el objetivo es incrementar la comprensión de lo que es el espíritu emprendedor, la forma más eficaz de lograr el objetivo es ofrecer información a través de seminarios o conferencias. Cuando el objetivo es educar a las personas sobre las capacidades empresariales, un método más adecuado sería involucrar a las personas mediante metodologías de aprendizaje más activas. Y si el objetivo es preparar a las personas para actuar como emprendedores, la metodología más idónea sería la participación en simulaciones o juegos de rol, en un entorno controlado [2]. En este sentido los objetivos de aprendizaje condicionarán la metodología de aprendizaje.

La mayoría de autores muestran un acuerdo en que existen "métodos tradicionales" cómo conferencias de tipo magistrocéntrico y "métodos innovadores" con un contenido de aprendizaje basado en la acción y de carácter paidocéntrico. Los métodos tradicionales son más pasivos, mientras que los métodos innovadores son más activos [4]. Los métodos de enseñanza más utilizados; conferencias, estudios de casos y debate en grupo son los métodos tradicionales. Mientras que los métodos menos utilizados son la simulación de negocios o simulación por ordenador y grabaciones filmadas. Para influir en la adquisición de las competencias emprendedoras, los métodos pasivos son menos eficaces dado que los participantes mantienen una actitud pasiva o de escucha durante el proceso de aprendizaje [4]. En este sentido los métodos tradicionales preparan a los estudiantes para trabajar para un empresario, no para convertirse en uno de ellos. Tal y cómo señala Mwasalwiba (2010) "Si queremos desarrollar la iniciativa emprendedora, debemos combinar diferentes metodologías de aprendizaje. Los métodos tradicionales sólo deben utilizarse para transmitir a los estudiantes los fundamentos teóricos del emprendimiento" [11].

Las investigaciones realizadas por Arasti et al. (2012) destaca otros métodos útiles útil para el desarrollo de la educación emprendedora. Todos los expertos confirmaron la idoniedad de las discusiones de grupo, proyectos en grupo y simulaciones como los métodos de enseñanza útiles. También agregaron y señalaron la resolución de problemas como un método interesante para la educación emprendedora [3].

En este artículo diseñamos y aplicamos una experiencia de aprendizaje activa que contribuya al desarrollo de competencias emprendedoras en las edades más tempranas con la finalidad de medir su impacto y así poder transferir la experiencia a otras escuelas.

Las preguntas de investigación que formulamos son las siguientes: ¿Se puede enseñar la competencia emprendedora en alumnos de 10-11 años?, ¿Mediante qué metodología de aprendizaje podemos desarrollarla? y ¿Las metodologías activas de aprendizaje son percibidas positivamente por los alumnos/as?

En el artículo después de detallar las razones de la iniciativa emprendedora y la descripción de la sistemática seguida en la experiencia, denominada: reto empresa, gracias a 140 alumnos de tres escuelas, se constata el grado de satisfacción por parte de los participantes utilizando una metodología activa de aprendizaje y se presentan unas conclusiones al respecto.

III. RAZONES PARA DESARROLLAR ESTA INICIATIVA

Dos de los pilares básicos para el desarrollo de la competencia emprendedora son las empresas por un lado y la educación por otro lado. Las empresas por ser las responsables de la creación y la distribución de la riqueza de un país. Y la formación porque es la clave del desarrollo de las futuras generaciones. Por este motivo desde la Universidad de Vic y Creacció (Agencia de emprendimiento, innovación y conocimiento) planteamos un conjunto de actividades a corto, medio y largo plazo con el objetivo de acercar las empresas a las escuelas para favorecer el conocimiento de la realidad de las empresas y a su vez, estimular entre los jóvenes, nuevas experiencia e ideas que generen el espírítu emprendedor. De aquí nace el proyecto "Empresa y Formación, creando los lazos del futuro". El objetivo del programa es planificar y estructurar una línea de actividades que promuevan el conocimiento y la

relación. El primer nivel de intervención incluye la actividad "Reto empresa" para alumnos de 5º,6º de primaria y de 1º de ESO. El segundo y tercer nivel incluye talleres, coordinación del programa Escuela FEMCAT(sesión de 60 minutos organizada por La Fundación de Empresarios de Cataluña y que incluye la visita de un empresario a alumnos de secundaria) y el programa de visitas a empresas. El segundo nivel se dirige a alumnos de 2º, 3º y 4º de ESO e incluye los talleres: Conoce tu entorno empresarial, Autoconocimiento personal y Creatividad e innovación para resolver retos. El tercer nivel se dirige a alumnos de bachillerato y Ciclos Formativos de Grado Medio y de Grado Superior e incluye los talleres: presentaciones eficaces mediante el elevator pitch; construye un modelo de negoción con el método canvas y coaching para el desarrollo personal y profesional. El proyecto nace de la acción coordinada de la aportación de diferentes instituciones como: el Ayuntamiento de Vic, el Ayuntamiento de Manlleu, el Consejo Empresarial de Osona, el Consejo Comarcal de Osona y la Universidad de Vic.

Específicamente en el artículo analizamos la experiencia "Reto empresa".

El "Reto Empresa" consiste en que los alumnos/as de 5º y 6º de primaria puedan aprender la metodología de resolución de problemas y retos con la finalidad que la puedan aplicar y utilizar cuando lo requieran a lo largo de su desarrollo profesional. Con este fin se selecciona una empresa de la comarca (próxima en el territorio) que plantee un reto que conjuntamente con la Universidad se valorará que esté alineada al desarrollo cognitivo del alumno/a y a su vez permita al alumno/a incrementar su nivel de motivación dado que es una actividad práctica con un componente de "realidad".

IV. DESCRIPCIÓN DE LA SISTEMÁTICA: EL RETO EMPRESA

El Reto empresa tuvo lugar el 23 de mayo de 2014 en una franja horaria de 9.00 a 14.00 horas. Participaron 3 escuelas de quinto y sexto de la comarca de Osona con un total de 140 alumnos. De la escuela "El Carme" de Manlleu participaron 72 alumnos de 6º de primaria. De la escuela "L'Era de Dalt" de Tona participaron 48 alumnos de 5º de primaria y de la Escuela "Segimón Comas" de Sant Quirze de Besora participaron 20 alumnos de quinto y sexto de primaria

La empresa que propuso el Reto fue el Grupo " Bon Preu" (http://www.bonpreu.cat/).

El Grupo Bon Preu es el resultado de una larga trayectoria en el mundo de la distribución en Catalunya. De la actividad comercial en plazas y mercados que la familia Font Fabregó desarrollaba a principios del siglo XX, surge una empresa que actualmente (a 12 de diciembre de 2013) tiene 156 establecimientos y supera los 4.385 trabajadores en Catalunya. Cabe resaltar, que la innovación y la búsqueda han sido siempre una constante en su trayectoria. La empresa de los hermanos Font, dirigida por el Sr. Joan Font (director) y el Sr. Josep Font (vicedirector), con el apoyo del director comercial Antoni Amblàs, del director financiero Pere Anglada y el director de operaciones Joan Sabartés, continúa reaccionando con celeridad a los cambios, innova constantemente para cubrir las necesidades de los consumidores y cuida valores de identidad de la sociedad civil.

El Reto a resolver por parte de la empresa fue "los supermercados del 2020", ya que en el año 2020 los alumnos/as que participan en el reto cumplirán 18 años y serán mayores de edad. En este sentido probablemente realizarán compras en supermercados habitualmente con lo que su opinión puede ser interesante de contrastar. Dado que el reto era muy genérico se organizaron los 140 alumnos en grupos de 10 alumnos conducidos por un dinamizador por mesa y cada dos mesas resolvieron los retos siguientes:

TABLA 1: PROPUESTA DE RETOS

Propuesta de retos
¿Cómo podemos reducir el número de envases en el año 2020?
¿Cómo será el carro de compra del 2020? (Forma, tipo, que tendrá, ...)
¿Cómo nos podemos divertir en el supermercado del 2020 mientras los padres compran?
¿Cómo podemos diferenciar en el año 2020 las zonas de los productos frescos (pescado, fruta, ...), productos envasados, productos de limpieza y productos del hogar?
¿Propuestas de nombre comercial para el súper del 2020? Hacer propuestas sobre el nombre del establecimiento, el eslogan que puede utilizar, los colores del nombre y / o el dibujo / logotipo.
¿Cómo sería el supermercado del 2020 si no existiera el establecimiento tal y cómo lo conocemos ahora? Es una propuesta más transgresora imaginando que no hay un supermercado físico y que recoges la compra por ejemplo en un punto de recogida, que tu nevera te indica los productos que faltan y envían un pedido al súper, ...
¿Cómo será la caja de pago en el 2020?

Los grupos de alumnos/as fueron mezclados para establecer un grupo lo más heterogéneo posible. Para que los alumnos pudieran resolver el reto planteado cada dinamizador (previamente formado) realizó un conjunto de actividades (las mismas para todos los grupos) que permitieron resolver el reto planteado.

Específicamente las actividades a resolver acorde a su orden de realización fueron:

Actividad 1: "Presenta tu compañero". En esta actividad facilitamos una hoja dina 5 con preguntas referentes a su: nombre y apellidos, escuela a la que pertenecía y preferencias en cuanto a las actividades que le gustaba realizar. Cada alumno/a preguntó a su compañero de la derecha esta información, para posteriormente realizar la presentación a todos los otros compañeros de su grupo.

Actividad 2 opcional: "Nombre del grupo". Si la dinámica avanzaba más rápidamente de lo previsto se podía realizar la

actividad adicional de "crear el nombre del grupo y / o un dibujo o logo para identificar ese grupo de 10 personas".

Actividad 3 "Define el problema a resolver". El objetivo de la actividad era justificar la importancia de identificar el supermercado del 2020. El concepto supermercado es muy necesario para resolver necesidades variadas de compra ya que simplifica la compra, al poder adquirir diferentes productos en una mismo espacio. Una vez hecha esta introducción el dinamizador explicó el reto específico que los alumnos debían resolver, mencionando cuál es el resultado a conseguir. Se les formuló cuestiones cómo : ¿por qué es importante esta parte del reto? ¿Cuáles son los puntos clave que debería tener en cuenta para resolverlo?, ¿Qué necesidades cubre el reto?. Al finalizar la actividad el grupo debía escoger 3 características que consideraban que tenía que tener la solución propuesta. Ejemplo: del reto "Propuestas de nombre comercial para el súper del 2020" posibles características del nombre final serían: nombre corto, de fácil pronuncia y novedoso.

Actividad 4 "Mapa de Empatía". Para esta actividad se facilitó un dina A3 con una cara para representar el cliente y el objetivo fue analizar las necesidades que tiene nuestro cliente en base a saber: ¿qué piensa?, ¿qué ve? y ¿qué hace?. Una vez definido el problema y antes de dar soluciones era fundamental empatizar con las necesidades y preferencias del cliente.

Actividad 5 "Generar y clasificar ideas". Cada participante tuvo que anotar en un papel la solución que consideraba más interesante. Las diferentes propuestas fueron complementadas por el grupo. Una vez tuvieron las diferentes propuestas las clasificaron en unos ejes según nivel de innovación y nivel de practicidad para el cliente o para el supermercado. Las soluciones ubicadas en el primer cuadrante (más novedad y más interesante para el cliente/supermercado) se consideraron las más adecuadas y por tanto las que satisfacían las necesidades del cliente y del supermercado. Para decidir la solución final del grupo, los participantes votaron y decidieron entre las diferentes propuestas del primer cuadrante la solución que consideraron más oportuna.

Actividad 6 "Descripción del prototipo o resultado final". La solución final de grupo consistió en una breve descripción y/o dibujo de su propuesta, identificando 5 argumentos que justificaban la idea ganadora.

El resultado final de cada una de las actividades se incluyó en un poster que los alumnos configuraron a lo largo de la sesión de trabajo, la estructura del citado poster se muestra a continuación:

FIGURA 1: MODELO POSTER

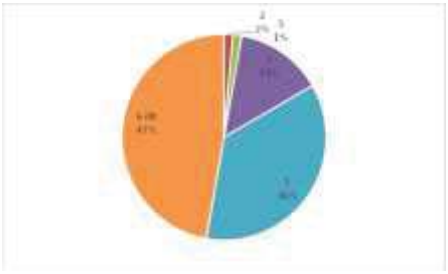
Actividad 7 "Cuestionario de satisfacción" Finalmente se valoró la experiencia con 5 breves preguntas para conocer el grado de satisfacción de los alumnos/as participantes.

Para finalizar el acto cada grupo de trabajo expuso delante de los otros grupos su poster final y seguidamente un "Comité de Valoración" configurado por las instituciones/empresas: Creacció, Universidad de Vic y Grupo Bon Preu, organizadoras de la experiencia, comentaron los resultados obtenidos por cada grupo de trabajo. Con la finalidad que el Comité pudiera desarrollar sus valoraciones se facilitó a los dinamizadores un documento para que pudieran analizar el funcionamiento del grupo a lo largo del taller, para entregarlo a los miembros del Comité. El Comité valoró positivamente el trabajo de los diferentes grupos y las soluciones aportadas.

V. GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS/LAS PARTICIPANTES

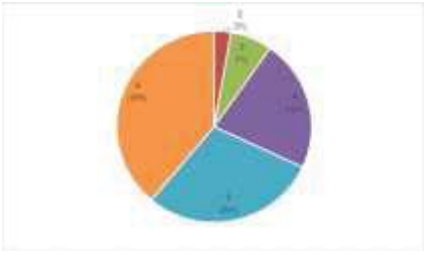
Con la finalidad de analizar el grado de satisfacción (actividad 7) se plantea un breve cuestionario de 5 ítems en el que los/las participantes valoran diferentes aspectos del taller. La valoración de los diferentes ítems se realiza mediante escala numérica del 1 a 6 (siendo 1 la mínima puntuación y 6 la más elevada). En los siguientes gráficos mostramos el resultado que hemos obtenido:

a) Valoración global del taller (FIGURA 2)



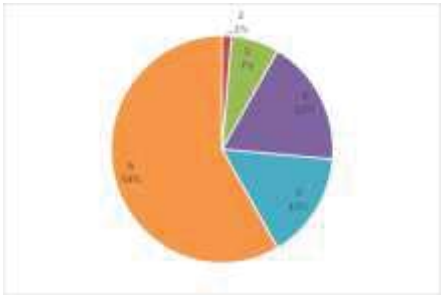
Un 47% de los /las participantes valoran cómo muy positiva su participación con un 6 (puntuación máxima). Y un 36% le atribuye una valoración de 5.

b) Duración del taller (FIGURA 3)



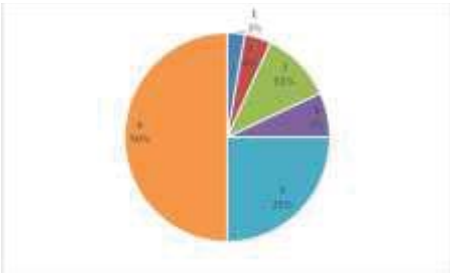
Un 39% de los /las participantes valoran cómo muy adecuada la duración de la actividad y un 29% le atribuyen una valoración de 5. Sólo un 3% de los participantes valorarían cómo negativa su duración.

c) El taller me ha hecho reflexionar sobre aspectos importantes (FIGURA 4)



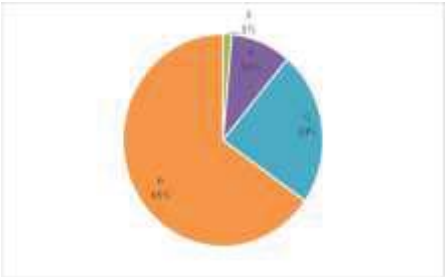
Un 58% de los /las participantes valoran que el taller les ha hecho reflexionar sobre aspectos importantes con una puntuación de 6. Y un 15% le atribuye una valoración de 5. Sólo un 2% consideran que el taller no les ha hecho reflexionar sobre aspectos importantes (atribuyendo una puntuación de 2).

d) El taller me ha aportado conocimientos nuevos (FIGURA 5)



Un 50% de los /las participantes valoran que el taller les ha aportado conocimientos nuevos con un 6 (puntuación máxima). Y un 25% le atribuyen una valoración de 5. Sólo un 7% valoran que el taller no les ha aportado conocimiento nuevos (un 3% le atribuyen una puntuación de 1 y un 4% una puntuación de 2).

e) Valoración del dinamizador (FIGURA 6)



Un 65% de los /las participantes valoran cómo muy positiva la valoración del dinamizador con un 6. Y un 24% le atribuyen una valoración de 5. Sólo un 1% de los participantes le atribuyen una valoración de 3 (cómo puntuación más negativa)

VI. CONCLUSIONES

Después de realizar esta actividad: Reto Empresa, en colaboración Empresa/Escuelas de educación primaria llegamos a las siguientes conclusiones:

- La realización de esta experiencia nos permite acercar posiciones entre el mundo empresarial y el de la educación obligatoria para fomentar actitudes y aptitudes emprendedoras.
- Es conveniente y necesario el desarrollo de la competencia emprendedora en edades tempranas y en en el mundo de la educación obligatoria tal como avalan las normativas presentadas en el artículo.
- Los alumnos que han participado de una metodología activa de aprendizaje han valorado muy positivamente la actividad.
- Los grupos de trabajo heterogéneos (alumnos de diferentes escuelas) facilitaron el objetivo del reto mediante el trabajo en equipo (guiado por un dinamizador), fundamental para el emprendimiento.
- Se realizó un trabajo por parte de todos los grupos sin un ganador ni perdedor, sencillamente se trataba de incentivar la competencia emprendedora, escuchando las propuestas de los diferentes grupos y construyendo la propia solución al reto presentado.
- Y por último, la realización de esta tipología de actividades utilizando metodologías activas de aprendizaje en la educación obligatoria, pueden incentivar el desarrollo temprano del espíritu emprendedor y facilitar la creación de empresas en un futuro próximo al inserirse los alumnos al mundo laboral.

REFERENCIAS

[1] Acs, Z.J., Morck, R., Shaver, J.M. & Yeung, B. (1996). The internationalization of small and medium enterprises: A policy perspective. Accessed March 11 2014, http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/43666/11187_2004_Article_119506.pdf?sequence=1

[2] Ahmad, Sh. F., Baharun, R. & Rahman, S.H.A. (2004). Interest in Entrepreneurship: an exploratory study onengineering and technical students in entrepreneurship education and choosing entrepreneurship as a career. Universiti Teknologi Malaysia.

[3] Arasti, Z., Falavarjani, M.K. & Imanipour, N. (2012). A study of teaching methods in entrepreneurship education for graduate students. Tehran: Higher education studies.

[4] Bennett, R. (2006). Business lecturers' perceptions of the nature of entrepreneurship. Accessed March 11 2014, http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/business-lecturers-perceptions-of-the-nature-of-entrepreneurship-mwlFuFXSFc

[5] Drucker, P.(1985): Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. Harper & Row Publishers.

[6] Europe, (2013). Measures to tackle youth unemployment. Accessed March 11 2014, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-464_en.htm

[7] Fal, M. & Gore, A. (2010). The entrepreneurial dialogues: State of entrepreneurship in South Africa. Accessed March 11 2014, http://www.gibs.co.za/SiteResources/documents/The%20Entrepreneurial%20Dialogues%20-%20State%20of%20Entrepreneurship%20in%20South%20Africa.pdf

[8] Fayolle, A. (2009). Entrepreneurship in Europe: Trends and challenges. Accessed March 11 2014, http://www.oecd.org/employment/leed/43202553.pdf

[9] Hytti, U. & O'Gorman, C. (2004). What is "enterprise education"?: An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. Bingley: Emerald Group Publishing.

[10] Lonappan, J, & Devaraj, K. (2011). Pedagogical Innovations in Teaching Entrepreneurship. Eighth AIMS International Conference on Management, pp 513-518.

[11] Mwasalwiba, E.S. (2010). Entrepreneurship education: A review of its objectives, teaching methods and impact indicators. Accessed March 11 2014, http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/entrepreneurship-education-a-review-of-its-objectives-teaching-methods-9R6yETlZqz?shortRental=true

[12] Solomon, G. T., Duffy, S. &Tarabishy, A. (2002).*The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis*. International Journal of Entrepreneurship Education 1 (1): 1–22.

[13] Web-http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-repreneurship/article11079en.htm-

A capacidade inovadora dos serviços de enfermagem nos serviços de saúde

Soares Faria, João
Universidade Católica do Porto, CIIS.
Porto, Portugal
jfariaenf@hotmail.com

Resumo — Este artigo explora a capacidade inovadora dos serviços de enfermagem. Neste sentido destaca-se o meio organizacional propicio para acontecer a inovação nos serviços de saúde, bem como, as características dos lideres que mais favorecem a inovação. Pretende-se enunciar quais os "ativos intangíveis" característicos de fontes do conhecimento das organizações, que muitas vezes se encontram esquecidos e não são aproveitados como instrumentos de competitividade para alcançar a almejada inovação A revisão bibliográfica efetuada faz uma abordagem dos estudos realizados sobre a inovação e os líderes em enfermagem. A pesquisa foi feita na plataforma EBSCO, recorrendo a recursos eletrónicos na área da saúde, com pesquisa na Medline with full text, CINAHL Plus with Full Text, Academic Search Complete. Como resultados deste estudo destaca-se que os conceitos inerentes à inovação nos serviços de enfermagem e nos serviços de saúde, relevam a particular importância das características das chefias e da própria organização, que nos levam a associar aos componentes do capital intelectual (capital humano, relaciona e estrutural). Esta associação prende-se com os fatores descritos nos estudos relatados que, conferem identidade aos diferentes elementos do capital intelectual. Estes quando agilizados de forma dinâmica conferem o almejado carater competitivo, essencial para a inovação dos serviços. Tendo consciência de que a inovação nos serviços de enfermagem ainda como uma pretensão fez-se uma pesquisa centrada neste tema. Concluímos que a inovação em enfermagem é considerada estratégica para a área da saúde, e como tal, é reportada para as orientações das suas chefias. A inovação está ligada aos imperativos estruturais, relacionais e às características das suas chefias, o que nos reporta ao capital intelectual e seu carater competitivo. Dentro dos componentes do capital intelectual, releva-se o capital humano sob a forma de formação avançada dos líderes e o capital estrutural traduzido na estrutura da organização. Na área da saúde, a inovação é uma questão de competitividade e essencial para a continuidade destas organizações tão complexas e de cariz multidisciplinar. Nos modelos organizacionais em saúde, os enfermeiros representam um papel importante na organização hospitalar, dai a importância do capital intelectual dos serviços de enfermagem na inovação na organização.

Keywords: Innovation; nurse administrators.

0. Introdução.

Este artigo tem como objetivo principal descrever o estado atual da inovação em serviços de enfermagem e tentar entender quais os fatores que melhor proporcionam a inovação. Desta forma pretende-se enunciar os "ativos intangíveis" característicos de fontes do conhecimento das organizações, que muitas vezes se encontram subaproveitados e não são tratados como instrumentos de competitividade para alcançar a almejada inovação. Há relatos que nos serviços de enfermagem existe know how que não está aproveitado, quiçá essa porção de know how é suficiente para instituir a inovação como um procedimento habitual. Através deste estudo tentamos perceber onde se encontra, e de que forma se apresenta, para que, futuramente possa ser aproveitado.

Através da pesquisa sobre a capacidade inovadora destes serviços, podemos entender o

que está a propiciar de forma efetiva a inovação, e sobretudo, o que poderá constituir um novo elemento gerador de competitividade.

Pretende-se assim que, com a publicação e divulgação deste artigo possa contribuir para ampliar o conhecimento acerca da inovação em serviços de enfermagem, como fonte de vantagem competitiva nas organizações de saúde. A pesquisa nesta área torna-se essencial para eventuais melhorias de resultados nas organizações de saúde. Os trabalhos existentes evidenciam que a enfermagem contribui para a organização, reiterando o seu papel nas organizações. Assim, e seguindo os poucos resultados existentes, seria de interesse a continuidade de estudos nesta área, possibilitando a efetivação de conclusões e perspetivando horizontes para novas pesquisas.

Para levar a cabo esta pesquisa, recorreu-se à plataforma EBSCO, suportado em recursos eletrónicos na área da saúde, com pesquisa na Medline with full text, CINAHL Plus with Full Text, Academic Search Complete. Analisaram-se os principais estudos sobre inovação em serviços de enfermagem e seus líderes. Os descritores utilizados foram: "Innovation and nurse administrators". Destes artigos foram refinados com: Text complete; Analisados especialistas e data de 2009-2014. Apreciados e aproveitados aqueles que estavam alinhados com o objetivo do artigo, o que permitiu passar à sua elaboração, dando-lhe a estrutura que será explanada de seguida.

1.Revisão de Literatura.

A inovação nas organizações de saúde não é exceção à regra e tal como em outras organizações, é considerada de extrema relevância nos contextos organizacionais futuros. Na área da saúde existem estudos mais direcionados para os resultados financeiros das unidades de saúde, testando sobretudo modelos economicistas.

A inovação é considerada como emergente, sobretudo quando esta é direcionada para conceitos novos que visam a prática clinica.

Achamos oportuno reportar os estudos sobre inovação e chefias de enfermagem, que visam a inovação em gestão de serviços de enfermagem. Neste seguimento destacamos o estudo de Clement-O'Brien, Polit e Fitzpatrick (2011) que evidencia o ambiente de trabalho como influenciador da prática de enfermagem. O estudo elaborado por estes autores demonstrou que as inovações na prática de enfermagem são o resultado da liderança transformacional, capacitar estruturas e processos e profissional e prática exemplar em enfermagem. Se reportarmos estes fatores à luz do capital intelectual, constatamos que existem elementos que são responsáveis pelas inovações descritas. Estes autores atribuem a inovação da prática de enfermagem com fatores inerentes ao capital estrutural (capacitar estruturas e processos) e a prática exemplar em enfermagem que diríamos ser fruto na dinâmica entre os diferentes componentes do capital intelectual (capital relacional, capital estrutural e capital humano).

Se estabelecermos uma linha de ideias entre o estudado por estes autores e uma definição de capital intelectual, como Edvinsson & Sullivan (1996) que se referem-se como as capacidades de aperfeiçoamento que nascem com cada um de nós, considera-se algo diferente do capital humano, inclui também o capital estrutural e todo o conhecimento e ativos intangíveis como o Know-How, podemos chegar à conclusão de que este conhecimento implícito deve ser retratado e estudado de forma explicita.

A formação de conhecimento e a sua rentabilização é tão importante quanto a sua divulgação. Para Rogers (2003) a difusão da teoria da inovação destaca, que a inovação no processo de tomada de decisão descreve que um indivíduo se desenvolve através de um processo de aprendizagem (baseado em fatores do capital humano, a formação) em torno de uma nova ideia, desenvolve um atitude e determina se é apropriado avançar com uma inovação.

Características dos líderes:

Existe literatura que sustenta que a motivação influencia os líderes na mudança de uma organização (Leonard-Barton & Deschamps, 1988); (Damanpour & Schneider, 2008). Para Longo (2007) as principais características do líder para promover a mudança são: motivação, liderança e compromisso.

Para além das características que propiciam a inovação, o apoio da gestão de topo e a concorrência pode ter um efeito significativo sobre a decisão de adoção de inovação. Os líderes devem primeiro aceitar a mudança antes de ajudar com o processo de mudança (Rogers, 2003). A inovação leva tempo, e deve haver um valor para a adoção ocorrer. Ganhar o apoio interno (dos profissionais) para a mudança de prática baseada em evidências foi um desafio identificado por (Bradley, Schlesinger, Webster, Baker, & Inouye, 2004) entre 32 administradores e líderes de um hospital.

Capacidade de inovação e de mudança:

O líder é a "chave" para a preparação da mudança de uma organização. Caso o líder não valoriza a alteração, é menos provável da equipa aceitar a mudança (Litaker D., Ruhe M. e Flocke S. (2008).

Baseado em estudos de caso, Kimball, Joynt, Cherner e Neil (2007) e Morjikian, Kimball e Joynt (2007) constataram que os líderes de enfermagem relataram que a inovação depende de trabalho em equipa, da construção da liderança e da capacidade em participar a todos os níveis. Esta é uma importante estratégia para a gerar novas ideias, sustentando a mudança no ímpeto de ser eficaz.

Os líderes de enfermagem podem ter uma influência significativa sobre a atitude dos enfermeiros, sobretudo na prática baseada em evidências e a implementação de mudanças na prática dentro de sua organização (Larrabee, Sions, Fanning, Withrow & Ferretti, 2007). Para Lukas, Holmes e Cohen (2007) num estudo longitudinal de descrições de mudança bem-sucedida, descobriu que todos os elementos (impulso para transformar, compromisso de liderança para qualidade e mudança, as iniciativas de melhoria, o alinhamento e integração) da matriz de mudança precisam de fazer parte da transformação organizacional, e todos são obrigados a interagir de forma colaborativa para manter o ímpeto de mudança na organização.

As organizações são mais propensas a continuar a usar métodos já instituídos, logo torna-se complicado incutir mudanças, mesmos que sejam de valor e utilidade evidentes. Para que isso não aconteça Cadden (2007) relatou que há estratégias de intervenção, que detetam as potenciais barreiras à mudança.

A mudança de liderança é descrita como uma busca continua e encorajar os outros a procurar oportunidades inovadoras para lidar com os problemas organizacionais. Ao longo de um período de 3 anos, a gestão da mudança consistiu identificar a aprendizagem e o desenvolvimento das necessidades de líderes (Wolf, Bradle, & Nelson, 2005).

As medidas de mudança têm-se centrado sobre as atitudes, sobretudo nas características de líderes de enfermagem e implementações de mudar a prática (Bradley et al., 2004; Alfred & Byers, 2005; Larrabee et al., 2007; Damanpour & Schneider, 2008). O estudo foi concebido como uma primeira descrição dessas variáveis entre enfermeiros chefes em hospitais de cuidados agudos no Estado de Nova Iorque.

Há outros autores que também defendem estratégias similares, para Penz e Bassendowski (2006) as principais estratégias para os chefes de enfermagem como agentes de mudança incluem a construção de um plano de ação e comunicação eficaz sobre uma inovação. O estudo levado a cabo por estes autores, sugere que chefes de enfermagem das organizações onde mais projetos são implementados, com maior índice de diversidade, podem criar um ambiente propício para aceitar a mudança. O chefe de enfermagem precisa preparar o meio ambiente, educar os enfermeiros, envolver a equipe no processo de mudança e comunicar o valor da inovação. Sem o apoio dos líderes, em transformar o pessoal de apoio com o uso de práticas baseadas em evidências, a inovação a incutir será muito difícil (Penz & Bassendowski, 2006).

Este relato reporta-nos ao capital intelectual, isto é, o chefe de enfermagem tem como necessidade e estratégia explicar e envolver a equipa. A prática baseada na evidência tem como base: a formação a atitude de cada um para inovar (capital humano), a componente estrutural em que estão inseridos protocolos e normas de atuação, se espelham a possibilidade de inovação por parte de cada individuo e por último as parcerias estabelecidas de forma a melhor os resultados e métodos de atuação.

Se projetarmos uma das designações de capital intelectual, este reflete-se na capacidade de agir e de inovar perante diferentes situações, contextos e/ou processos Sveiby (1997). Esta capacidade de agir inovar está incutida no capital humano e estrutural que as chefias fazem. Considera-se também o capital intelectual como o potencial de uma organização efetivamente relacionado com os intangíveis. Edvinsson e Malone (1997), afirmam que essas relações de mercado vão mais além dos descritos, reportando o capital intelectual para o valor das relações internas e externas de uma organização, neste caso a estratégia de envolver de formar atitudes e comportamentos humanos, dentro de organizações de saúde.

2.Metodologia.

Esta revisão bibliográfica sobre inovação em serviços de enfermagem foi feita através de uma pesquisa na plataforma EBSCO, recorrendo aos recursos eletrónicos na área da saúde, com pesquisa na Medline with full text, CINAHL Plus with Full Text, MEDLINE with Full Text, Academic Search Complete. Foi estabelecido que o espaço de 2009 a 2014, com filtros: analisado por especialistas e com texto completo.

Os descritores utilizados foram: “Innovation; nurse administrators” obteve-se 38 artigos. Depois de lidos os títulos e resumos foram selecionados os que estavam alinhados com o objetivo do estudo.

Nos artigos lidos foram encontrados evidencias que os elementos que constituem o capital intelectual, isto é, o capital humano, o capital relacional e capital estrutural estavam na base de um processo inovador. Note-se que estes elementos estavam sob a forma das características que dão o nome e caracterizam os seus componentes, como por exemplo a formação, o tempo de experiência, formação de liderança.

Este artigo pretende suscitar atenção para a pesquisa do capital intelectual dos serviços de enfermagem como fonte de inovação dos serviços de saúde em geral. Trata-se de uma identificação e aproveitamento dos ativos intangíveis inerentes ao capital intelectual, que quando utilizados de forma dinâmica e integrada geram conhecimento, são úteis e tornam-se competitivos dentro da organização, uma vez que suportam e sustenta as tomadas de decisão que possam advir de métodos estritamente económicos.

É enfermagem como impulsionador da inovação das organizações de saúde. Desta forma, pretende-se que mais estudos sejam elaborados estudando a inovação dos serviços de enfermagem.

3. Resultados e discussão.

Como há pouca evidência encontrada na literatura atual para orientar a descrição da inovação para os líderes de enfermagem, este estudo contribui para a sua descrição. Entre vários fatores e características que apontam para a inovação destaca-se a formação, o tempo de experiência, formação de lideranças, que foram identificadas como influenciadores da capacidade de inovação dos chefes de enfermagem.
Estas características dos chefes de enfermagem podem apoiar organizações em particular, e os cuidados de saúde em geral a implementar a prática baseada na evidência necessária para melhorar continuamente a qualidade da assistência prestada.

Por outro lado, os comentários abertos dos líderes de enfermagem ajudam a melhorar a prática e torna-la mais segura, mais eficaz e mais satisfatória. A formação avançada, a experiencia são características importantes para que a inovação aconteça, estas são características do capital humano. As boas ideias que resultam em

boas práticas através da pesquisa já é uma realidade. No entanto, a adoção de boas ideias e aplica-las é que se torna num verdadeiro desafio, é a essência da difusão da inovação (Berwick, 2003).

Os chefes de enfermagem com as características supra descritas, fomentam a difusão e disseminação da inovação. Assim, a liderança assume um papel fundamental para a prática (Gustafson et al., 2003). O apoio ao desenvolvimento de líderes de enfermagem através de conclusão de formação e o apoio ativo pela gestão de topo, desempenham um papel fundamental na adoção de inovação na organização.

Esta evidência sustenta que, para futuras pesquisas, o líder fornece o contexto para a mudança (Greenhalgh et al. 2004). A estrutura da comunicação, processo e as estratégias organizacionais que são usadas influenciar a disseminação da inovação. A inovação depende sobretudo do trabalho em equipa, no entanto, a construção da liderança, a capacidade de participação em todos os níveis torna-se um essencial para a estratégia de gerar novas ideias e sustentar a mudança de paradigma (Kimball et al. 2007).

Como estudos futuros pode identificar-se as estratégias de sucesso para a implementação de inovações, que enriqueceria o corpo de conhecimentos de enfermagem. Outra evidência é que a equipa é capaz de agir com novas oportunidades quando a liderança equipe é forte e compartilha um objetivo comum (Litaker et al., 2008). Se o suporte interno não é claro, a adoção de uma mudança da prática baseada em evidências torna-se muito difícil (Bradley et al. 2004).Os chefes de enfermagem precisam de ser envolvidos no processo de mudança.

Para American Nurses Credentialing Center (2008), as chefias de enfermagem estão focadas em evidência que promove resultados e desempenho superior. A descrição da capacidade inovadora dos líderes, apresentada num estudo feito por esta entidade, ressalva que a pesquisa pode ajudar as organizações e os seus chefes de enfermagem a organizar as fontes de conhecimento, bem adicionar à descrição, fontes de evidência para a inovação fornecidos pela ANCC. A identificação das características dos líderes que suportam uma vontade de mudar. Assim os líderes de enfermagem devem: liderar a mudança, auxiliar o trabalho forçar a aceitar e adotar mudanças de uma forma mais eficiente e em tempo útil; ajudar as organizações a alcançar uma mais rápida difusão da inovação; ajudar a equipe a centrar-se no paciente, tornando a sua assistência, eficiente e equitativa (Institute of Medicine Committee on Quality Health Care in America, 2001).

Para além das características das chefias que impulsionam a mudança e a inovação, há outros autores que defendem outras teorias como Kitson et al., (2011) num estudo efetuado e baseado nas experiências de 14 líderes de enfermagem clínica apresentando um conceito de “translação do conhecimento” (KT, knowledge translation) num hospital de cuidados agudos na área metropolitana do sul da Austrália, o ambiente de trabalho, a formação, a relação entre elementos, experiências de trabalho em grupo, partilha de conteúdos são de extrema relevância para a mudança acontecer. O estudo também explorou os membros da equipa; gestores de serviços, experiências e estratégias “KT” para assumir que os líderes de enfermagem têm a capacidade e aptidão para a inovação (combinando liderança posicional com a liderança do projeto). As conclusões permitiram dizer que com o devido suporte e apoio, os líderes de enfermagem clínica pode efetivamente abraçar “KT “ através de papéis de liderança de projetos que complementam as suas funções de liderança. Estes relatos destacam a forte predisposição da enfermagem para a inovação. Por outro lado, as características descritas no “KT” indicam-nos fatores específicos do capital intelectual, considerado estratégico para a fonte de inovação das organizações.

Por outro lado, e assumindo igual interesse o estudo de Kirschling e Erickson (2010), que descrevem os benefícios e as barreiras associadas com parcerias na prática academia. Analisaram o estado de colaborações da prática académica e o desenvolvimento de estratégias para a otimização com diretores de enfermagem e reitore, que trabalharam juntos para o avanço da profissão e da disciplina de enfermagem. É

notório que o capital relacional incutido nestas parcerias é uma mais-valia para a mudança e melhoria em enfermagem. Mais uma vez, identifica-se num estudo elementos do capital intelectual que contemplam ativos intangíveis dignos de realce e de estudo. Como conclusões, assumiram que as parcerias podem solidificar diretamente a educação e a prática de enfermagem, muitas vezes, efetuar mudanças e alcançar resultados que são mais extensa e poderosa do que poderia ser alcançado por trabalhar sozinho. Este estudo teve como relevância clínica a possibilidade de redução do hiato entre a prática e a formação acadêmica, e simultaneamente, pode servir como guia para líderes de enfermagem. Por outro lado, reforça a importância do capital intelectual na inovação, nomeadamente do capital relacional, através de parcerias, redes e alianças que se demonstram essências para colmatar um eventual hiato no conhecimento inerente à profissão de enfermagem. Assim, mostra-se de extrema relevância o equilíbrio entre o conhecimento na vertente académica e o conhecimento da prática de em enfermagem.

Para incentivar a retenção de conhecimento em administração de enfermagem, como forma de construção de capacidade de liderança, devem ser feitos esforços para apoiar a prática do gestor e desenvolvimento profissional. As funções e atribuições do gestor de enfermagem devem ser simplificadas e os materiais de desenvolvimento precisam estar prontamente disponíveis. As Inovações que visam a organização de modelos de documentos necessários, melhoram as suas habilidades de liderança. Uma das inovações da instituição foi um portal on-line para gestores de enfermagem. O site oferece informações que enriquece o papel de gerente de enfermagem e representa uma via suplementar para o desenvolvimento de liderança contínua. Desta forma verifica-se que através do incremento de fatores de índole estrutural da organização (capital estrutural) tentam mediar o capital humano e capital relacional, e melhorar a prática profissional.

Tal como Roos; Roos; Dragonetti e Edvinsson (1997) consideram que as diversas origens do conceito de capital intelectual estão relacionadas com dois fluxos, um estratégico que diz respeito à criação e utilização do conhecimento, que se prende com a relação do conhecimento e a criação de valor. O outro está direcionado para a produção de instrumentos que visam medir um conhecimento mais aprofundado no desempenho de uma organização

4. Conclusões e Limitações do estudo.

Esta pesquisa visou estudos que destacam, ainda que, de forma implícita as componentes essenciais do capital intelectual que contribuem para que a inovação em enfermagem seja considerada estratégica e efetiva.

A inovação está ligada aos imperativos estruturais, relacionais e de capital humano da organização e suas chefias. Estes componentes podem ser utilizados de forma dinâmica para possibilitar a inovação e o empreendedorismo. Trata-se sem dúvida de uma novo paradigma que alicerça a gestão dos serviços de saúde.

Este estudo contribui para a descrição da inovação nos serviços de enfermagem, onde a formação, o tempo de experiência, formação de liderança, foram identificados como influenciadores da capacidade de inovação das chefias.

Estas características dos chefes de enfermagem podem apoiar organizações em particular, e os cuidados de saúde em geral a implementar a prática baseada na evidência necessária para melhorar continuamente a qualidade da assistência prestada.

Este estudo serviu para identificar as características que suportem estas iniciativas. A formação avançada, a experiencia são características importantes para que a inovação aconteça, estas são características do capital humano.

Os chefes de enfermagem fomentam a difusão e disseminação da inovação. Assim, a liderança assume um papel fundamental para a prática (Gustafson et al. 2003).

Este estudo evidencia que para futuras pesquisas,

o líder fornece o contexto para a mudança (Greenhalgh et al. 2004). A estrutura da comunicação, processo e as estratégias organizacionais que são usadas para influenciar a disseminação da inovação. A inovação depende sobretudo do trabalho em equipa, no entanto, a construção da liderança, a capacidade de participação em todos os níveis torna-se um essencial para a estratégia de gerar novas ideias e sustentar a mudança de paradigma (Kimball et al. 2007).

Como estudos futuros pode identificar-se as estratégias de sucesso para a implementação de inovações, que enriqueceria o corpo de conhecimentos de enfermagem.

Outra evidência é que a equipa é capaz de agir com novas oportunidades quando a liderança equipe é forte e compartilha um objetivo comum (Litaker et al., 2008).

A American Nurses Credentialing Center, descreve que a capacidade inovadora dos líderes pode ajudar as organizações a organizar as fontes de conhecimento, bem como adicionar fontes de evidência para a inovação. A identificação das características dos líderes que suportam uma vontade de mudar. Assim os líderes de enfermagem devem: liderar a mudança, auxiliar o trabalho forçar a aceitar e adotar mudanças de uma forma mais eficiente e em tempo útil; ajudar as organizações a alcançar uma mais rápida difusão da inovação; ajudar a equipe a centrar-se no paciente, tornando a sua assistência, eficiente e equitativa.

Referências Bibliográficas

Alfred, K., & Byers, J. F. (2005). FONE survey on nursing research resources. Florida Nurse.

American Nurses Credentialing Center. (2008). The Magnet Model Components and Sources of Evidence-Magnet Recognition Program . Silver Spring, MD.

Berwick, D. M. (2003). Disseminating innovations in health care. Journal of the American Medical Association, pp. 1969– 1975.

Bradley, E., Schlesinger, M., Webster, T. R., Baker, D., & Inouye, S. K. (2004). Translating research into clinical practice: making change happen. Journal of the American Geriatrics Society, pp. 1875–1882.

Cadden, S. M. (2007). Educating nurses about cardiac monitoring in a stroke unit. Journal for Nurses in Staff Development, pp. 20–25.

CLEMENT-O'BRIEN, K., POLIT, D. F., & FITZPATRICK, J. J. (2011). Innovativeness of nurse leaders. Journal of Nursing Management, 19(4), 431–438.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations:assessing the role of managers. Journal of Public Administration Research and Theory, pp. 1–28.

De Vliegher, K., Paquay, L., Vernieuwe, S., & Van Gansbeke, H. (2010). The experience of home nurses with an electronic nursing health record K. De Vliegher et al. Home nurses' experience with ENR. International Nursing Review, 57(4), 508–513.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital:Realizing Your Company`s True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: Harper Business Editores.

Edvinsson, L., & Sullivan. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. European Management Journal, pp. 356–364.

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, & O. (2004). (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. The Milbank Quarterly, 82, 581–586.

Gustafson, D. H., Sainfort, F., Eichler, M., Adams, L., Bisognano, M., & Steudel, H. (2003). Developing and testing a model to predict outcomes of organizational change. Health Services Research 38 (2), 751–776. Health Services Research, 38(2), 751–776.

Institute of Medicine Committee on Quality Health Care in America. (2001). Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century . National Academy Press, , Washington, DC.

Kimball, B., Joynt, J., Cherner, D., & Neil, E. (2007). The quest for innovative care delivery models. Journal of Nursing Administration, pp. 392–398.

KITSON, A., SILVERSTON, H., WIECHULA, R., ZEITZ, K., MARCOIONNI, D., & PAGE, T. (2011). Clinical nursing leaders', team members' and service managers' experiences of implementing evidence at a local level. Journal of Nursing Management, 19(4), 542–555.

Kirschling, J. M., & Erickson, J. I. (2010). The STTI Practice-Academe Innovative Collaboration Award: Honoring Innovation, Partnership, and Excellence. Journal of Nursing Scholarship, 42(3), 286–294.

Larrabee, J. H., Sions, J., Fanning, M., Withrow, M. L., & Ferretti, A. (2007). Evaluation of a program to increase evidence-based practice change. Journal O fNursing Administration, pp. 302–310.

Leonard-Barton, D., & Deschamps, I. (1988). anagerial influence in the implementation of new technology. Managament Science, pp. 1252–1265.

Litaker D., Ruhe M. & Flocke S. (2008). (2008). Making sense of primary care practices Õ capacity for change. Journal of Laboratory and Clinical Medicine, pp. 245–253.

Longo, F. (2007). Implementing managerial innovations in primary care: can we rank change rivers in complex adaptive organizations? Health Care Management Review, 32(3), 213–225.

Lukas, C. V., Holmes, S. K., & Cohen, A. B. (2007). Transformational change in health care systems: an organizational model. Health Care Management Review, 32(4), 309–320.

Morjikian, R. L., Kimball, B., & Joynt, J. (2007). Leading change. Journal of Nursing Administration, pp. 399–404.

Parry, J. (2012). An Online Portal to Support the Role of the Nurse Manager. Nursing Economic$, 30(4), 230–232.

Penz, K. L., & Bassendowski, S. (2006). Evidence-based nursing in clinical practice: implications for nurse educators. Journal of Continuing Education in Nursing, pp. 250–254.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press.

Wolf, G., Bradle, J., & Nelson, G. (2005). Bridging the strategic leadership gap: a model program for transformational change. Journal of Nursing Administration, pp. 54–60.

Roos, Roos, Gőran, Dragonetti e Edvinsson. (1997). Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape (Macmillan Press Lda.). London.

Sveiby. (1997). “The New Organizational Wealth”, Managing & Measuring Knowledge-Based Assets.

Carencias en la funcion de la universidad en la creación de empresas

El caso de la Universidad Nacional de Misiones (Argentina)

Carlos M. Fdez-Jardon
cjardon@uvigo.es
Departamento de Economía Aplicada
Universidad de Vigo
Vigo, España
International Laboratory of intangible-driven Economy
National Research University Higher School of Economics
Perm, Russian Federation

Maria Jesús Fernández Arias
jarias@uvigo.es
Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo
Vigo, España

Nilda Tañski
nilda_tanski@hotmail.com
Programa de Posgrados en Administración
Departamento de Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
Posadas, Argentina

Maria Susana Martos
smartos@uvigo.es
Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo
Vigo, España
Relaciones internacionales
Universidad Nacional de Misiones
Posadas, Argentina

Abstract—**El emprendedurismo es fundamental para el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo y, especialmente, en las regiones más pobres de esos países. Ese es el caso de la provincia de Misiones en Argentina. La universidad de ser un instrumento que colabore en la formación de los futuros emprendedores. Este trabajo analiza la visión que los estudiantes universitarios tienen sobre las carencias existentes para la creación de empresas y la función que la Universidad puede asumir como factor de emprendedurismo. Para ello se estudian las opiniones de estudiantes de la titulación de administración de empresas en la Universidad Nacional de Misiones, analizando las principales deficiencias y clasificando los estudiantes en diferentes tipologías de acuerdo a su visión, que nos permitan sugerir estrategias adaptadas a cada tipología.**

Keywords: Emprendeurismo; carencias; Universidad

I. INTRODUCCION

La creación de nuevas empresas es fuente de crecimiento de la riqueza y el empleo [1], especialmente en los países en vías de desarrollo [2]. Por consiguiente, es una necesidad la búsqueda de instrumentos que faciliten la creación de empresas, por ejemplo, instrumentos orientados a las carencias que frenan la creación de empresas.

El autoempleo está adquiriendo en la economía actual una trascendencia que ha llevado al acuerdo generalizado sobre la necesidad de promover con especial énfasis las competencias relacionadas con el emprendimiento, la necesidad de estimular la mentalidad emprendedora de los jóvenes y potenciar una cultura más favorable al emprendimiento [3] como elemento imprescindible para que la estrategia de Lisboa genere crecimiento y empleo en Europa. Un instrumento privilegiado para esa función es la universidad. En particular, la Argentina tiene un sistema binario de educación superior. Existen 36 "universidades nacionales" y 5 "institutos universitarios", de carácter estatal, que atienden el 85 por ciento de la demanda, y de 50 instituciones universitarias privadas. La universidad pertenece a la legislación nacional [4]. Su función consiste en crear los conocimientos, propagarlos, ayudar a desarrollar la inteligencia, formar los hombres más selectos por su cultura y su capacidad. Como bases fundamentales de su acción debe enseñar el respeto a la verdad, desarrollar la aptitud de buscarla con acierto, e inculcar la noción de que es un deber el servicio social. Dentro de ese desarrollo de la inteligencia se encuentra la empresarialidad. Esta función es acorde con otras legislaciones puesto que trata de formar profesionales integrados en el ambiente que le rodea [5]. En los estudios de Administración de empresas, ese objetivo se plasma entre otros elementos en la necesidad de facilitar a los estudiantes la posibilidad de que creen su propia empresa. Este aspecto ha hecho que diferentes autores analizaran la actitud de los universitarios ante la creación de empresas [6][7][8].

Los aspectos formativos que fomenten las habilidades necesarias para crear empresas, posiblemente tengan un impacto sobre las actitudes emprendedoras. Su efecto puede incidir en diferentes ámbitos puesto que proporciona las capacidades requeridas para crear y hacer crecer una empresa; incrementar

las habilidades cognitivas para gestionar la complejidad asociada a las decisiones empresariales y tener consecuencias sobre las actitudes y comportamientos de los estudiantes facilitando su interés por emprender [9].

Existen diferentes carencias a la hora de fomentar la creación de empresas [10, 11]. La universidad tiene entre sus funciones la de promover entre sus alumnos las competencias necesarias para paliar esas limitaciones. Por consiguiente, parece importante conocer cómo valoran los estudiantes esas limitaciones y para determinar el papel que puede desarrollar la universidad para que los estudiantes se consideren capacitados para superarlas.

Por tanto, el primer objetivo de este trabajo consiste en analizar la visión que los estudiantes poseen sobre los motivos que limitan la creación de empresas. Para analizar estos aspectos, partimos de los resultados de una encuesta realizada a alumnos del grado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (Argentina). A partir de esa información se ha analizado la valoración que los estudiantes dan a las posibles carencias para crear una empresa.

Un segundo objetivo plantea si las actuaciones sobre los estudiantes deben ser diversificadas o pueden realizarse de modo conjunto para todos ellos. Es decir, si los comportamientos respecto a las carencias para la creación de empresas pueden segmentarse. Para responder a esa cuestión se ha realizado una tipología de comportamientos ante esos obstáculos y se han comparado entre sí para evaluar si el curso afecta a dicho comportamiento. Finalmente se plantean algunas conclusiones.

II. Carencias que limitan la creación de empresas

Krueger & Brazeal (1994) sugieren que hay una serie de factores que frenan el deseo de ser empresario y otros que limitan la capacidad de llevarlo a la práctica [13]. Según el esquema de competencias [14] hay una serie de factores internos que se manifiestan en tres niveles: uno que afecta a los valores y actitudes, que serán de tipo psicológico fundamentalmente; otro que afecta a los conocimientos necesarios para decidirse a crear una empresa y otro que finalmente afecta a las capacidades necesarias para llevar a cabo esa decisión. Entre los factores psicológicos [7] se encuentran la aversión al riesgo [6], [8], [15] o la falta de capacidad de liderazgo [6], otros son de tipo sociológico, tales como la imagen negativa del empresario [16], pero las principales carencias se presentan en el ámbito institucional. En particular en los países en vías de desarrollo existe una cierta debilidad institucional[17]–[19], puesto que los regímenes políticos son inestables y las legislaciones son cambiantes. A estos factores vamos a dedicar especialmente este trabajo, por su especial relevancia en la zona de estudio.

Entre los factores institucionales se encuentran los aspectos legislativos, especialmente aquellos que se refieren a trámites y problemas fiscales [20]. Entre los factores económicos se han tenido en cuenta la situación económica que representa el conjunto de factores externos que frenen la atracción de los mercados y la falta de capital puesto que, en la situación actual, son muchas las empresas que encuentran dificultades para obtener financiación [21]. Esta dificultad de acceso a la financiación afecta especialmente a la creación de empresas en países en vías de desarrollo [22].

Además, existen otras carencias asociadas a la formación de los estudiantes, a las fuentes de información disponibles y su posibilidad de acceso para facilitar la creación de empresas. Esas necesidades podrían paliarse a partir de esfuerzo personal de los estudiantes con ayuda de expertos, mediante asesoramiento personalizado o mediante redes sociales que les faciliten el acceso a esas fuentes de información [23–25].

Partiendo de la situación real de los estudiantes, independientemente de sus condicionantes internos, es importante analizar cuáles son las carencias con las que se encuentran a la hora de afrontar la futura creación de empresas.

III. La opinión de los alumnos de grado en ADE

Para analizar estas cuestiones, partimos de los resultados de una encuesta realizada a 93 alumnos de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, que nos va a permitir tener una idea exploratoria de la situación de la opinión de los estudiantes sobre los aspectos considerados.

De modo global las principales carencias a la creación de empresas son de tipo económico, puesto que es la que se valora como más difícil de superar y es considerada significativamente por encima de la situación de indiferencia (3). La obtención de financiación externa e considerada en la línea de indiferencia. Y el resto de las carencias son consideradas como fáciles de superar en la creación de empresas (ver .table 1).

Paralelamente, se les preguntó a los estudiantes por su opinión sobre el conocimiento que tienen de los elementos que suministra la universidad (ver Table II y Table III). Estas opiniones, en general, son bastante positivas, puesto que solo las incubadoras son conocidas por un número de estudiantes que no llega a la mitad, aunque está muy cerca. El resto de los elementos están claramente por encima de la mitad, puesto que más del 80% de los estudiantes dicen conocer que la universidad para la creación de una empresa formación en gestión de Empresas, información y asesoramiento sobre trámites, conexión con otros agentes e instituciones sociales y experiencia mediante prácticas en empresas, mientras que cerca del 75% dice conocer que lo hace sobre asesoramiento personalizado para la gestión.

TABLE I. Opiniones de los alumnos de ADE sobre carencias para la creacion de empresas

	Media	Error típ. de la media	T (con 3)	Sig. (bilateral)
La obtención de financiación externa	2.83	.105	-1.586	.116
Los impuestos a pagar	2.54	.103	-4.440	.000
El desconocimiento de los trámites administrativos	2.04	.105	-9.129	.000
falta de conexión con otros agentes e instituciones sociales	2.51	.102	-4.824	.000
Falta de formación específica para gestionar la empresa	2.68	.106	-3.011	.003

Falta de Asesoramiento especializado para gestionar la empresa	2.58	.109	-3.858	.000
La situación económica de crisis en los negocios	3.49	.101	4.818	.000

Fuente: elaboración propia

El hecho de que las incubadoras sean menos conocidas posiblemente sea debido a que es un instrumento que solo es necesario cuando ya existe una clara decisión de constituir una empresa, mientras tanto muchos estudiantes no se plantean su necesidad y posiblemente ni siquiera se plantean si existen.

TABLE II. OPINIONES DE LOS ALUMNOS DE ADE SOBRE EXISTENCIA DE ELEMENTOS QUE SUMNISTRA LA UNIVERSIDAD

	Media	Error típ. de la media	t	Sig. (bilateral)
Formación en gestión de Empresas	.82	.040	7.872	.000
Información y asesoramiento sobre trámites	.90	.031	13.082	.000
Asesoramiento personalizado para la gestión	.71	.047	4.431	.000
Incubadoras	.49	.052	-.103	.918
Conexión con otros agentes e instituciones sociales	.81	.041	7.440	.000
Experiencia mediante prácticas en empresas	.86	.036	9.964	.000

Fuente: elaboración propia

La valoración de suficiencia presenta resultados algo diferentes. Las incubadoras pasan a ser valoradas negativamente, de modo significativo, lo que nos sugiere que no cumplen las expectativas para las que están diseñadas. Algo similar ocurre con la valoración que se le dan a las conexiones con otros agentes e instituciones sociales. También se valora negativamente de modo significativo, sugiriendo que la universidad no cumple las expectativas que los alumnos tienen en este aspecto.

Por el contrario, la formación en gestión de empresas y la información y asesoramiento sobre trámites son valoradas positivamente de modo significativo. Esto nos sugiere que los alumnos están contentos con la función que la universidad realiza en estos aspectos. El asesoramiento y las prácticas se mantienen en la línea de indiferencia.

TABLE III. OPINIONES DE LOS ALUMNOS DE ADE SOBRE SUFICIENCIA DE LOS ELEMNTOS QUE SUMNISTRA LA UNIVERSIDAD

	Media	Error típ. de la media	t	Sign.
Formación en gestión de Empresas	3.37	.149	2.502	.015
Información y asesoramiento sobre trámites	3.50	.122	4.096	.000
Asesoramiento personalizado para la gestión	3.03	.139	.225	.823
Incubadoras	2.23	.203	-3.794	.001
Conexión con otros agentes e instituciones sociales	2.63	.139	-2.668	.009
Experiencia mediante prácticas en empresas	2.78	.140	-1.560	.123

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos previamente nos sugieren una serie de indicaciones sobre como fomentar la mejora de estos instrumentos cara a facilitar la creación de empresas. Lo primero es una política de dar a conocer las incubadoras de empresas, si bien no es esencial puesto que casi la mitad de los alumnos lo conocen.

La formación en gestión de Empresas y la información y asesoramiento sobre trámites están bien valoradas, por lo que no parecen necesitarse acciones específicas en este campo. Sin embargo, debería mejorarse la eficacia de las incubadoras y de las conexiones con otros agentes e instituciones sociales, estudiando los motivos por los cual son valoradas tan negativamente. Paralelamente deberían fomentarse las acciones para mejorar e asesoramiento y las prácticas en empresas, puesto que si bien no han sido valoradas negativamente, se encuentran en el límite.

IV. TIPIFICACIÓN DE LOS ALUMNOS EN CUANTO A LAS CARENCIAS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Una segunda cuestión que surge a la luz de lo anterior para evaluar las posibles actuaciones se refiere a la homogeneización de los comportamientos de los alumnos respecto a las carencias existentes para la creación de empresas, es decir, ¿se podrán segmentar los alumnos para establecer estrategias diferentes según cada grupo? Eso sugiere analizar una tipificación de los comportamientos entre los diferentes grupos de alumnos respecto a la valoración de esos motivos, para comprobar si se puede incidir sobre alguno de los diferentes componentes de la titulación.

Para ello llevamos a cabo un análisis de perfiles, que presenta varios elementos:

1. Aproximación mediante análisis de las componentes principales que subyacen a las valoraciones.
2. Clasificación de los grupos de acuerdo a esas componentes.
3. Tipificación de los grupos formados.

TABLE IV. VARIABLES SUBYACENTES A LOS OBSTÁCULOS A LA CREACIÓN DE EMPRESAS

	Componente		
	1	2	3
La obtención de financiación externa	-.042	.176	.882
Los impuestos a pagar	.425	-.229	.685
El desconocimiento de los trámites administrativos	.852	.122	.120
falta de conexión con otros agentes e instituciones sociales	.636	.053	.101
Falta de formación específica para gestionar la empresa	.586	.578	-.145
Falta de Asesoramiento especializado para gestionar la empresa	.409	.676	-.145
La situación económica de crisis en los negocios	-.089	.855	.204

Fuente: elaboración propia

Para calcular las variables subyacentes a los diferentes motivos que se asumen como carencias que limitan la creación de empresas se ha hecho uso del análisis de componentes principales con una rotación varimax [26]. Se seleccionan tres componentes teniendo en cuenta que la varianza explicada es mayor que el 50% (en este caso es del 68,7%) de la variación total del modelo y además verifica el criterio de Aitken sobre los autovalores (mayores que 1) [26]. La table IV muestra que dichas componentes están relacionadas directamente con la falta de información que se manifiesta también en la falta de conexiones (componente 1), con la falta de asesoramiento, agravado por la situación económica de crisis (componente 2 y con dificultades institucionales que se manifiesta en la falta de conocimiento de los trámites administrativos y las dificultades impositivas (componente 3).

El segundo paso consiste en clasificar las diferentes opiniones en grupos que aglutinen aquellos que tienen mayores parecidos en sus opiniones, haciendo uso de las variables estructurales definidas previamente a partir de las componentes principales.. La clasificación da lugar a dos grupos. La comprobación de que existen diferencias significativas en los dos grupos respecto a las variables consideradas se hizo mediante una test ANOVA [27] que indicó que en todos los casos hay diferencias muy significativas (menos del 1%). Esto nos sugiere que los comportamientos de los estudiantes son bastante diferenciados y que las estrategias de actuación deberían tener en cuenta los diferentes grupos para paliar ese temor a crear empresas existentes entre los alumnos.

TABLE V. TIPOLOGÍA DE GRUPOS

	Conglomerado	
	1	2
desinformación y no relaciones	-.55301	.35476
Asesoramiento ante crisis	.37339	-.23953
Finanzas e impuestos	.70097	-.44968

Fuente: elaboración propia

El grupo 1 contiene 36 alumnos, mientras que el grupo 2 contiene 53 alumnos. La tabla V recoge la valoración media de cada grupo en las variables de clasificación. Se observa que el grupo 1 está asociado positivamente al asesoramiento y la crisis y a las finanzas e impuestos, es decir valora como carencias difíciles de superar aquellas carencias que tienen que ver con los aspectos institucionales y económicos esencialmente. El grupo 2 está asociado positivamente a la desinformación, por consiguiente valoran como carencias fundamentales los aspectos relativos a la falta de información y de conexiones con redes.

Una vez establecidas las diferentes tipologías, comprobamos si existen diferencias en las opiniones de los alumnos en cada grupo respecto a las características establecidas sobre la función de la universidad en la creación de empresas mediante t-test de diferencia de medias [27]. En particular vemos si tienen diferente conocimiento de esos instrumentos y si los valoran de modo semejante.

Los resultados vienen recogidos en la tabla VI. Está dividida en dos bloques según las opiniones se refieran al conocimiento que los alumnos tienen de los diferentes instrumentos y a la suficiencia en la valoración de dichos instrumentos.

En cuanto a la valoración que dan al conocimiento apenas se observan diferencias significativas entre ambos grupos. Solamente en la opinión sobre las incubadoras aparecen diferencias significativas, siendo superior el conocimiento que de las incubadoras tienen los alumnos incluidos en el grupo 2, es decir, los que consideran la falta de información y asesoramiento como principal carencia. Posiblemente, el hecho de que consideren la información como carencia les lleva a informarse más de los instrumentos existentes en la universidad, destacando en aquellos en lo que existe más desconocimiento.

TABLE VI. COMPARATIVA ENTRE GRUPOS RESPECTO A LAOS ELEMENTOS QUE APORTA LA UNVIERSIDAD

	Grupos por carencias				t	Sig. (bilateral)
	Entorno económico		Desinformación			
	Media	Error típ. de la media	Media	Error típ. de la media		
Conocimiento						
Formación en gestión de Empresas	.74	.077	.85	.050	-1.303	.196
Información y asesoramiento sobre trámites	.94	.041	.87	.047	1.090	.279
Asesoramiento personalizado para la gestión	.65	.083	.72	.062	-.682	.497
Incubadoras	.32	.081	.55	.069	-2.069	.042
Conexión con otros agentes e instituciones sociales	.76	.074	.81	.054	-.518	.605
Experiencia mediante prácticas en empresas	.85	.062	.85	.050	.049	.961
Suficiencia						
Formación en gestión de Empresas	3.32	.256	3.40	.199	-.243	.809
Información y asesoramiento sobre trámites	3.11	.201	3.72	.150	-2.486	.015
Asesoramiento personalizado para la gestión	3.05	.250	2.92	.180	.427	.671
Incubadoras	2.70	.496	1.96	.212	1.622	.114
Conexión con otros agentes e	2.88	.244	2.45	.178	1.459	.149

instituciones sociales						
Experiencia mediante prácticas en empresas	3.03	.235	2.49	.177	1.885	.064

Fuente: elaboración propia

En las opiniones respecto a la suficiencia aparecen diferencias significativas del 5% en la valoración de la información y asesoramiento sobre trámites, siendo mejor valorado por aquellos que consideran esa carencia esencial. También aparecen diferencias significativas al 10% en las experiencias a través de prácticas. En este caso está mejor valorado por aquellos que ven principales las carencias del entorno económico e institucional.

Estos resultados nos sugieren algunas ideas complementarias para las actuaciones específicas orientadas a cada grupo de alumnos. El conocimiento de las incubadoras debe promoverse también en el grupo de alumnos que consideran prioritaria la carencia de información. El esfuerzo por mejorar la información debe hacerse sobre los alumnos que ven prioritaria las carencias institucionales y económicas, mientras que el esfuerzo por mejorar las prácticas debería orientarse hacia el otro tipo de alumnos.

V. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo consistía en analizar la visión que potenciales futuros empresarios tienen de las carencias para crear una empresa y los instrumentos que la universidad presenta para mejorar esas carencias.

El estudio se llevó a cabo en un país en vías de desarrollo y en una zona especialmente pobre dentro de ese país, tratando de captar la información específica que esas características aportarían a un estudio de este tipo.

La primera cuestión hacía referencia a las carencias que limitaban la creación de empresas. Los alumnos destacaron que la principal carencia tenía que ver con el entorno económico y más en especial con la situación económica de crisis en los negocios. Este resultado es acorde con las dificultades ambientales que se presentan en estos países para crear una empresa, debido a la alta inestabilidad política [18]. Esa situación también se manifiesta en el país de estudio [28]. Curiosamente, los aspectos institucionales tales como los impuestos a pagar y el desconocimiento de los trámites administrativos son vistos como muy fáciles de superar por los estudiantes.

Algo similar ocurre con aspectos complementarios tales como la falta de conexión con otros agentes e instituciones sociales, la falta de formación específica para gestionar la empresa y la falta de asesoramiento especializado para gestionar la empresa, que también son considerados como fáciles de superar. Posiblemente todo ello se haya unido a la visión positiva que tienen sobre la formación y la información que da la universidad, con lo que esperan superar esas carencias. De hecho el aspecto relativo a los instrumentos que la universidad presenta par apaliar esas carencias se analizó de modo complementario al anterior. En particular se estudiaron instrumentos como la formación en gestión de Empresas, la información y asesoramiento sobre trámites, el asesoramiento personalizado para la gestión, las incubadoras, la conexión con otros agentes e instituciones sociales y la experiencia mediante prácticas en empresas. Un alto porcentaje de alumnos conocían su existencia (el más escaso era el de incubadoras que estaba cerca del 50%), pero no todos eran valorados de la misma forma. Mientras que la formación en gestión de empresas y la información y asesoramiento sobre trámites son valoradas positivamente de modo significativo, las incubadoras y las conexiones con otros agentes e instituciones sociales son valoradas negativamente, de modo significativo. Esto nos sugiere la necesidad de mejora en estos aspectos cara a cumplir las expectativas de los estudiantes.

La segunda cuestión que planteamos se refería a la posible segmentación de los comportamientos, con idea de establecer estrategias específicas de cada grupo. Previamente, se detectaron las variables estructurales que caracterizaban el comportamiento conjunto de las opiniones sobre las carencias que limitaban la creación de empresas. Fruto del análisis exploratorio, se obtuvieron tres variables asociadas a la falta de información que se manifiesta también en la falta de conexiones; a la falta de asesoramiento, agravado por la situación económica de crisis; y a las dificultades institucionales que se manifiesta en la falta de conocimiento de los trámites administrativos y las dificultades impositivas.

Se obtuvieron dos tipologías diferentes asociadas a las variables estructurales previamente definidas. Un grupo está asociado al asesoramiento y la crisis y a las finanzas e impuestos, es decir valora como carencias difíciles de superar aquellas carencias que tienen que ver con los aspectos institucionales y económicos esencialmente. El otro grupo está asociado positivamente a la desinformación, por consiguiente valoran como carencias fundamentales los aspectos relativos a la falta de información y de conexiones con redes.

A continuación hemos analizado como veía cada grupo de alumnos la existencia y la utilidad de los instrumentos que la universidad pone a su disposición con idea de fomentar la creación de empresas. Los resultados nos sugieren algunas ideas que pueden servir para llevar a cabo actuaciones específicas orientadas a cada grupo de alumnos. Por ejemplo en el grupo de los alumnos que ponen los aspectos económicos e institucionales como principales carencias debería fomentase el conocimiento de las incubadoras, puesto que es un instrumento que puede paliar gran parte de la presión del entorno.

Paralelamente, este grupo de alumnos encuentran muy limitada la información y asesoramiento sobre trámites, valorándolo significativamente menos que el otro grupo. Esto sugiere la necesidad de mejorar este aspecto para este grupo de alumnos para facilitarle la necesidad de afrontar un ambiente cambiante en el que se encuentran. Por el contrario, debe hacerse un esfuerzo por mejorar la experiencia mediante las prácticas en empresas para los alumnos que ven como prioritaria la carencia de información y asesoramiento, puesto que las valoran significativamente menos que el otro grupo. Esas actuaciones especificas mejorarían la percepción de los alumnos y posiblemente sus resultados cara a fomentar la generación de futuras empresas.

REFERENCES

[1] B. A. Kirchhoff and B. D. Phillips, "The effect of firm formation and growth on job creation in the United States," *J. Bus. Ventur.*, vol. 3, no. 4, pp. 261–272, Sep. 1988.

[2] B. M. Bruhn, D. Karlan, and A. Schoar, "What Capital is Missing in Developing Countries ?," *Am. Econ. Rev. Pap. Proc.*, vol. 100, no. May, pp. 629–633, 2010.

[3] E. C. Europeo, "Tratado de Lisboa. LLevar Europa al siglo XXI," *Comision Europea*, 2000. [Online]. Available: http://ec.europa.eu/archives/european-council/index_es.htm. [Accessed: 29-Apr-2013].

[4] E. Sánchez Martínez, "La Legislación sobre educación superior en Argentina, entre rupturas, continuidades y transformaciones," *IES/2002/ED/PI/3. Unesco*, 2002. [Online]. Available: http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001398/139827s.pdf. [Accessed: 22-Jul-2014].

[5] Gobierno de España, *LEY ORGÁNICA DE REFORMA UNIVERSITARIA (LRU)*. España, 1983.

[6] L. Alemany, C. Alvarez, M. Planellas, and D. Urbano, *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Barcelona: Fundación Príncipe de Girona, 2011.

[7] C. J. Cano, J. García, and A. B. Gea, *Actitudes emprendedoras y creación de empresas en los estudiantes universitarios*. Ed. Universidad de Almería., 2003.

[8] M. T. Espí Guzmán, G. Arana Landín, I. Heras Saizarbitoria, and A. Díaz de Junguitu González de Durana, "Perfil emprendedor del alumnado universitario del campus de Guipúzcoa de la UPV/EHU," *Rev. Dir. y Adm. Empres.*, vol. 12, no. 14, pp. 83–110, 2007.

[9] J. Levie and E. Autio, "A theoretical grounding and test of the GEM model," *Small Bus. Econ.*, vol. 31, no. 3, pp. 235–263, Sep. 2008.

[10] R. Katila and S. Shane, "When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative?," *Acad. Manag. J.*, vol. 48, no. 5, pp. 814–829, Oct. 2005.

[11] M. Sevilir, "Human capital investment, new firm creation and venture capital," *J. Financ. Intermediation*, vol. 19, no. 4, pp. 483–508, Oct. 2010.

[12] N. Krueger and D. Brazeal, "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs," *Entrep. Theory Pract.*, vol. 18, no. 3, pp. 91–104, 1994.

[13] J. M. Veciana, M. Aponte, and D. Urbano, "University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison," *Int. Entrep. Manag. J.*, vol. 1, no. 2, pp. 165–182, Jun. 2005.

[14] L. M. Spencer and S. M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 1993, p. 384.

[15] F. H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Hougthon Mifflin Company, 1921.

[16] J. A. Belso Martínez, "La actuación pública para el fomento de nuevas empresas Hacia un enfoque de política económica," *Bol. Econ. ICE*, no. 2813, pp. 25–44, 2004.

[17] H. Kantis, M. Ishida, and M. Komori, "Entrepreneurship in Emerging Economies:The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia," Whasington, 2002.

[18] E. R. Brenes, J. Haar, and B. Requena, "Latin America: Environmental and firm-level challenges," *J. Bus. Res.*, vol. 62, no. 9, pp. 849–853, Sep. 2009.

[19] C. Pietrobelli and R. Rabellotti, "Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America The Role of Policies," Washington, D. C, 2004.

[20] E. M. Gómez Jiménez and F. J. Lloréns Montes, "La creación de empresas en Andalucía: motivaciones y obstáculos," in *I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI*, 1997, pp. 241–259.

[21] A. García Sanchez and G. Wandosell Fernández de Bobadilla, "Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas," *Bol. Econ. ICE*, no. 2819, pp. 19–36, 2004.

[22] S. Nichter and L. Goldmark, "Small Firm Growth in Developing Countries," *World Dev.*, vol. 37, no. 9, pp. 1453–1464, Sep. 2009.

[23] C. Felzensztein and E. Gimmon, "Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: An international comparative study," *J. Int. Entrep.*, vol. 7, no. 4, pp. 281–291, Jun. 2009.

[24] H. Lawton Smith, J. Glasson, and A. Chadwick, "The geography of talent: entrepreneurship and local economic development in Oxfordshire," *Entrep. Reg. Dev.*, vol. 17, no. 6, pp. 449–478, Nov. 2005.

[25] M. Viswanathan, S. Sridharan, and R. Ritchie, "Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces," *J. Bus. Res.*, vol. 63, no. 6, pp. 570–581, 2010.

[26] J. Hair, W. Black, B. Babin, R. Anderson, and R. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

[27] P. Newbold, W. L. Carlson, and B. M. Thorne, *Statistics of Business and Economic*, 5 th. New York: Prentice Hall, 2002.

[28] E. V. Zevallos, "Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América latina," *Cuad. Difusión*, vol. 11, no. 20, pp. 75–97, 2006.

ANEXO

TABLE VII. ENCUESTA REALIZADA

	En la situación actual, hasta qué punto consideras insuperables las siguientes carencias para crear tu empresa				
	Facil de superar				Dificil de superar
La obtención de financiación externa					
Los impuestos a pagar					
El desconocimiento de los tramites administrativos					
falta de conexión con otros agentes e instituciones sociales					
Falta de formación específica para gestionar la empresa					
Falta de Asesoramiento especializado para gestionar la empresa					
La situación económica de crisis en los negocios					

Formación en gestión de Empresas	No se si existe	Es totalmente insuficiente			
Información y asesoramiento sobre trámites					
Asesoramiento personalizado para la gestión					
Incubadoras					
Conexión con otros agentes e instituciones sociales					
Experiencia mediante prácticas en empresas					

Empreendedorismo Sustentável - O desafio do Sistema de Educação

C. A. Cupeto (a), S. Santos (b)
(a)Carlos Alberto Cupeto "Univ de Évora", cupeto@uevora.pt
(b)Sofia Santos "Systemic Sphere", sofia.santos@systemicsphere.com

Resumo — Este artigo debate a necessidade de se incluir em Portugal o tema da sustentabilidade na formação formal e não formal ao longo da vida, mas principalmente na educação primária, secundária e universitária. Iniciando-se com uma breve revisão da literatura e com a evolução do tema da sustentabilidade na educação a nível da agenda internacional, exploram-se os resultados obtidos num inquérito realizado a 1200 portugueses em 2013 sobre as expectativas e opiniões dos cidadãos relativamente aos temas da educação para a sustentabilidade. Através da análise dos dados este artigo identifica as expectativas e o pensamento dos cidadãos portugueses relativamente à importância dos temas ambientais e éticos estarem presentes de forma contínua nos curricula dos alunos, bem como o perfil de gestor que idealmente os portugueses gostariam de ver a liderar as empresas. Conclui-se que para ir ao encontro das expectativas dos portugueses, o sistema de ensino tem de mudar significativamente a forma como transmite os conhecimentos de gestão, economia e ética. Ao realizar esta mudança estará também a impulsionar o empreendedorismo sustentável.

Palavras chave: empreendedorismo, educação, sustentabilidade, cidadania.

I. INTRODUÇÃO

"A Educação para o Desenvolvimento Sustentável é um processo que se estende ao longo da vida, desde a primeira infância até à educação superior e adulta e que ultrapassa os limites da educação formal." [1] É o verdadeiro viver e aprender; aprender a viver em harmonia com o ecossistema Terra, respeitando-se a si próprio, aos outros seres e a tudo o que o rodeia. Este é o desafio destes tempos de mudança de paradigma e de transição para um nível de consciência superior e mais autoresponsável.

Desde a Conferência do Rio, em 1992, que o programa Agenda 21 define os eixos que devem presidir à implementação de um modelo de educação para a sustentabilidade. Ciente da necessidade da consolidação deste processo as Nações Unidas declaram a década de 2005-2014, como a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DESD). Esta década será complementada por uma nova fase em que terá início em 2015 e que será anunciada em Novembro de 2014 no Japão aquando da conferencia mundial sobre educação para o desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, faz sentido que os países, designadamente Portugal, assumam um conjunto de esforços para incorporar de forma explícita os temas da sustentabilidade, cidadania e empreendedorismo nos curricula, formais e informais, das escolas. [2] Na realidade, a informação ao nível da investigação e das políticas públicas em Portugal nesta matéria, é ainda insignificante, o que enfatiza a necessidade de se desenvolverem esforços em vários sentidos.

Ao juntar os temas da sustentabilidade com o empreendedorismo, a investigação existente quer em Portugal quer a nível internacional é também pouco expressiva e não se reflete na qualidade de vida das pessoas e na gestão das organizações. Não há dúvida de que o tema do empreendedorismo tem vindo a ser muito falado, discutido e escrito nos últimos anos, mas o tema do empreendedorismo sustentável é, simplesmente, esquecido. Ou seja, a implementação do conceito de desenvolvimento sustentável desenvolvido em 1973 por Bruntland [3], ainda não encontrou espaço efetivo quando se trata de temas associados à criação de negócios e identificação de oportunidades. Quer se trate de uma escala micro e local, quer estejamos a falar de uma escala internacional.

Atendendo à importância que os temas da sustentabilidade empreendedorismo têm vindo a ganhar ao longo dos anos, este artigo pretende alertar para a necessidade de se juntar os dois conceitos e se desenvolverem teorias e modelos de ensino, de forma promover, efetivamente uma economia sustentável.

II. EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Só através da educação será possível transmitir conhecimentos que se transformam em competências necessárias para mudarmos do modelo global atualmente existente que nos atira para o rápido esgotamento de recursos e carência alimentar, para um outro onde exista de facto uma preocupação não só com o bem-estar das gerações futuras, mas também com a qualidade de vida das restantes nações. Este modelo só é possível com um processo educacional assente na responsabilização e participação de todos. Sabemos que a globalização e centralização dos poderes administrativos resultaram na desintegração e dificuldade de articulação da estrutura social e, consequentemente, na diminuição significativa da capacidade de resposta às suas carências e do meio envolvente.

A crescente complexidade social despertou para a necessidade de reformulação das atuações e competências dos órgãos administrativos nacionais e locais. É fundamental

delinear estratégias adequadas e atuais que ofereçam soluções concretas de atuação, transparentes e comprometedoras. A "educação para a sustentabilidade" é, talvez, o melhor dos caminhos.

É neste contexto que a Educação para a Sustentabilidade pode atuar, na interação de modelos organizativos e de gestão. Uma comunidade sustentável é o resultado do aproveitamento dos seus recursos e saberes, e de convivência como forma de encontro, comunicação e criação de riqueza mediante as contribuições conjuntas dos distintos agentes, com suficiente coesão e equilíbrio social, conduzindo ao enriquecimento das relações dos cidadãos entre si e com o seu meio.

O reconhecimento da importância destes mesmo factos, foi já realizado em 1992, na Conferência do Rio, onde o programa para o desenvolvimento sustentável local Agenda 21 define, muito claramente no Capítulo 36 os eixos de atuação necessários à promoção da educação para a sustentabilidade, como sendo:

- Melhorar a educação básica: se as comunidades e nações ambicionam identificar objetivos ao nível da sustentabilidade e neles trabalhar, é necessário que exista um enfoque por excelência na capacitação, nos valores e na visão, de forma a incentivar e apoiar a participação pública e a comunidade no processo de decisão. Para se alcançar este objetivo comum de cidadania, a educação básica deve ser reorientada para incorporar a sustentabilidade e para incluir o desenvolvimento do pensamento crítico, a capacidade de organizar e interpretar dados e informação, a aptidão para formular questões e a perícia para analisar os temas que afetam as comunidades hoje e no futuro;

- Reorientar a educação existente: para incluir o tema do desenvolvimento sustentável: a reorientação não implica apenas aumentar "a quantidade" de educação, mas sim promover a integração da sustentabilidade de forma transversal nas várias áreas do saber. Uma vez que a educação para a sustentabilidade defende a integração dos temas ambientais, sociais e económicos, reorientar a educação implica também a necessidade de competências de ensino que motivem os alunos de várias idades a desejar viver numa sociedade melhor e contribuir, com o seu trabalho e ações, para o seu desenvolvimento. Esta reorientação poderá, e deverá, ocorrer através do sistema formal de educação, que inclui as universidades, as escolas profissionais e a educação primária e secundária;

- Promover o conhecimento público sobre o tema: caminhar para uma sociedade sustentável requer uma população consciente do tema e dos seus objetivos, a par de conhecimentos e competências que contribuam para o atingir deste objetivo. É necessário, assim, prover os cidadãos votantes de informação adequada para que estes possam também exigir aos decisores políticos uma apropriada implementação de medidas sustentáveis, conseguindo igualmente discernir o que é uma boa prática de sustentabilidade levada a cabo por uma empresa, por exemplo, em detrimento de outras que se limitam apenas a apregoar uma intenção sem prática efetiva.

Muito claro e objetivo, as parcelas da equação há muito que estão definidas e são conhecidas, tendo as Nações Unidas em 2002, 10 anos depois da Conferência do Rio, declarado a década de 2005-2014, como a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DESD).

O objetivo geral da DESD é a integração dos princípios, dos valores e das práticas do desenvolvimento sustentável em todos os aspetos da educação e aprendizagem. Os mentores desta iniciativa acreditam que este esforço educacional irá formar pessoas mais atentas e preocupadas com os recursos naturais e com "os outros", os quais, por sua vez irão incorporar os temas da integridade ambiental, viabilidade económica e sociedade justa nas suas tomadas de decisão. Tem como objetivo realçar o papel imprescindível da educação e de programas de competências ao longo da vida na capacitação por parte das comunidades, para criarem soluções sustentáveis locais para os problemas relacionados com a pobreza e a vulnerabilidade. Adicionalmente, a DESD tem como função oferecer aos governos nacionais a oportunidade de reorientarem a educação e formação, em conjunto com a governança, para uma visão do mundo através da lente da sustentabilidade. Esta estratégia defende que a educação para a sustentabilidade deverá desenvolver plataformas que consigam incentivar e facilitar a difusão de educação a nível local, nacional e global que esteja relacionada com [5]:
- O conhecimento acerca do funcionamento da natureza e ecossistemas;
- O conhecimento sobre a integração da gestão de recursos naturais de forma a preservar o ambiente;
- A promoção de valores sociais como a participação, a solidariedade, a justiça e a multiculturalidade.

Ensinar sustentabilidade implica, portanto, uma capacidade constante de pesquisa, de compreensão dos factos e de os relacionar de uma forma multidisciplinar. Tal inclui a capacidade de promover a participação, a colaboração e a coordenação coletiva entre as instituições e a sociedade.

III. O EMPREENDEDORISMO NO DESAFIO EDUCACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE

O tema do empreendedorismo tem ganho destaque nos últimos anos, uma vez que tem vindo a ser percepcionado pelos agentes políticos como uma potencial forma de criação de emprego e de negócios com elevado valor acrescentado, o que é particularmente relevante numa fase em que o abrandamento económico generalizado leva ao aumento das taxas de desemprego.

De acordo com a Comissão Europeia, o empreendedorismo pode ser definido como: "a capacidade de um indivíduo

transformar ideias em ação. Inclui criatividade, inovação e a tomada de riscos, bem como a capacidade de planear e gerir projetos de forma a atingir os objetivos (...) Deve incluir a preocupação com valores éticos e promover a boa governação." [6]

Na realidade o empreendedorismo é reconhecido pela Comissão Europeia como sendo uma das competências chave da Europa, contribuindo não só para o desenvolvimento socioeconómico, mas também para uma maior participação cívica [7]. O conhecimento e as capacidades necessárias para se desenvolver o empreendedorismo estão associados à capacidade de identificar oportunidades a nível pessoal, profissional e mesmo de novos negócios. Os empreendedores devem também ter consciência da posição ética que as empresas podem adotar e do papel que podem ter na implementação de negócios sustentáveis [6].

Uma atitude empreendedora é caracterizada pela iniciativa, proatividade, independência, inovação, criatividade e pela capacidade de negociar e planear as várias atividades associadas a um negócio. [7]

Em conformidade com o acima exposto, em Janeiro de 2013, a Comissão publicou o "Plano de Acção para o Empreendedorismo 2020", desta vez assente em três pilares:
1. Educação e formação em empreendedorismo;
2.Criação de um ambiente favorável ao surgimento e crescimento de empreendedores;
3. Desenvolvimento de modelos que possam ser utilizados por potenciais empreendedores que não têm conseguido outras formas de apoio.

De tudo isto se compreende que sustentabilidade e empreendedorismo não só se articulam bem, por terem várias requisitos em comum, por exemplo a inovação, como é incontornável a sua cumplicidade coexistente. Num mundo global civilizado dificilmente se poderá admitir uma atitude empreendedora sem as mais elementares bases da sustentabilidade subjacentes.

Como evidência desta cumplicidade começam a surgir na literatura alguns novos conceitos que associam o empreendedorismo com outros factores. De acordo com Belz and Binder (2013) [3] é possível encontrar na literatura três tipos de empreendedorismo: o convencional, o social e o sustentável. Estes mesmos autores definem empreendedorismo sustentável como sendo o processo de reconhecimento, desenvolvimento e exploração de oportunidade empresariais que criam valor económico, social e ambiental.

Ora para se conhecer estas oportunidades é necessário que a educação para a sustentabilidade esteja presente nos curricula dos jovens, de forma a que estes consigam, naturalmente, pensar não apenas em lucro, mas sim na criação de valor económico, social e ambiental dos seus projetos.

Uma vez que em Portugal a década para a educação sustentável teve muito pouco, se alguma, atividade, os investigadores tentaram compreender se a falta de interesse por parte da população sobre esse tema seria um dos motivos desta fraca atividade.

Nesse sentido, entre Junho e Julho de 2013 desenvolveu-se um inquérito a 1200 Portugueses representativos da população portuguesa, na tentativa de compreender o interesse e os desejos da população face ao tema da educação para a sustentabilidade em Portugal.

IV. AS EXPECTATIVAS DOS PORTUGUESES

Vários são os estudos que identificam o elevado deficit dos temas da sustentabilidade nos curricula dos vários graus de ensino. Este aspeto reflete-se posteriormente nos diferentes sectores da sociedade contemporânea, nomeadamente ao nível da gestão empresarial e poder político. Se não é ensinado nas escolas e universidades a importância da sustentabilidade, então como é que podemos esperar que os empresários a saibam aplicar e os políticos a saibam partilhar?

Em Portugal foi desenvolvido pela Associação K-Evolution, e com o apoio da Fundação Luso-Americana e do INDEG IUL-ISCTE Executive Education um questionário telefónico a 1200 portugueses durante os meses de Junho e Julho de 2013. Uma vez que a educação para a sustentabilidade inclui várias áreas como a cidadania, o empreendedorismo, a participação cívica, entre outras, o questionário teve como título "Estudo sobre a educação para a sustentabilidade, cidadania e empreendedorismo". [2]

Neste questionário, representativo da sociedade portuguesa, os indivíduos tiveram de tomar opções de resposta associadas com o significado de ética, sustentabilidade, integridade, entre outros. Uma vez que não foi dada qualquer definição aos inquiridos sobre estes conceitos, é possível que as respostas dadas possam conter interpretações diferentes.

No entanto, e para o objetivo do estudo, tais diferenças não acarretam implicações relativamente às conclusões obtidas.

Analisando os resultados, podemos inferir que estamos, atualmente, a viver um período de grande mudança. A sociedade anseia por líderes bastantes diferentes do Homo Economicus, o qual tem caracterizado a sociedade ocidental nos últimos 30 anos, exigindo também muito mais das empresas do que o mero lucro. Na realidade, cerca de 53% da população portuguesa afirma que as empresas devem ter o seu principal enfoque na maximização do bem-estar social e ambiental dos acionistas e da sociedade, com apenas 12% a defender a maximização do lucro, e uma mínima parte dos portugueses, 2%, a defenderem a maximização dos dividendos para os acionistas. Atendendo que os manuais de gestão e economia ensinam que o objetivo de uma empresa é a maximização do lucro, ignorando portanto as novas tendências associadas à criação das empresas sociais e do movimento das BCorp, é assim preocupante que o ensino continue desfasado das mudanças da sociedade e das novas teorias já existentes.

Relativamente às três principais características que consideram ser mais importantes para um líder empresarial do

futuro, os portugueses identificam que a principal é a Integridade, seguindo-se da capacidade de análise financeira e por fim a capacidade de ter um pensamento estratégico.

Desejar a existência de líderes que não vejam o lucro para o acionista como a missão principal da empresa, a teoria defendida pelo economista Milton Friedman, pode colocar em causa os modelos económicos e de gestão vigentes, uma vez que estes assumem precisamente que o Homem é racional e que atua de forma egoísta e no seu interesse próprio. Perante os resultados do inquérito, podemos facilmente concluir que os portugueses desejam líderes íntegros, capazes de antecipar as tendências futuras e que tenham pensamento estratégico, características estas imprescindíveis para evitar uma outra crise semelhante à que grassa no nosso país (e não só) na atualidade. Algo que a conjuntura atual de Portugal evidencia uma carência substancial. Carência essa bem reconhecida por 53% dos portugueses que em 2013, consideravam que os líderes empresariais existentes em Portugal tinham pouco ou mesmo nenhum conhecimento sobre os temas da cidadania, empreendedorismo e ambiente.

É possível igualmente deduzir, das respostas dadas, que os portugueses acreditam que estes novos líderes só poderão ser criados se, na formação básica dos 2º e 3ºs ciclos, forem incluídos, de forma obrigatória, os temas do empreendedorismo, cidadania e sustentabilidade. Os portugueses estão bem cientes da importância desta mudança, ao identificarem como as três principais disciplinas capazes de influenciar um bom líder do futuro a Matemática, o Português e a Cidadania. Talvez seja por isso mesmo que 97% dos auscultados defendam que os jovens deveriam ter uma participação mais ativa na sociedade.

Torna-se assim, mais uma vez, evidente a necessidade e a utilidade em auscultar a população sobre as suas expectativas. Na realidade, a população portuguesa, sem ter conhecimento da Década para a Educação do Desenvolvimento Sustentável, evidenciou de forma simples a necessidade de incluirmos os temas da Cidadania e da Ética, que acabam por integrar a definição ampla de Sustentabilidade, no ensino das crianças, jovens e adultos.

Podemos portanto afirmar que atualmente o sector da educação em Portugal está bastante desfasado dos desafios colocados pelas Nações Unidas e dos compromissos assumidos pelos Estados Membros da União Europeia.

Não podemos esquecer que em 2010 a Comissão Europeia convidou assim os vários estados-membro a:

"… desenvolver as medidas apropriadas quer a nível nacional, local e regional, de forma a encorajar o desenvolvimento e a implementação da educação para o desenvolvimento sustentável e a sua integração nos sistemas de educação e formação a todos os níveis, quer através da formação formal, quer através de métodos não formais e não cognitivos de ensino…"

Assim sendo, é de esperar que os vários estados-membro da União Europeia venham a desenvolver ações mais concretas e mais afincadas no seu programa de educação de forma a incluir estas matérias de forma integrada no seu sistema de ensino.

V. IDEIAS FINAIS

Sendo Portugal um dos *hotspots* de Biodiversidade a nível Europeu, tal significa que existe um potencial significativo para o desenvolvimento de novos negócios que protejam o ambiente e que promovam também o bem-estar social.

Se Portugal pretende de facto valorizar os seus ativos naturais, culturais e humanos, é urgente que o sistema educacional também consiga transmitir os conceitos base de um novo sistema económico e social.

A nível internacional, académicos como Edward Freeman, reconhecem que a teoria económica e de gestão existente está falida, e que é necessário alterar algumas das premissas dos modelos ensinados nas escolas. Mas como sabemos, estas discussões iniciam-se em ciclos pequenos e demoram décadas até que se consiga incutir nas escolas e universidades novos manuais e novas teorias. Portugal não tem esse tempo. Atendendo à publicação recente por parte do Governo Português relativa ao plano de crescimento verde, onde se ambiciona "Fomentar em Portugal um crescimento económico verde com impacto nacional e visibilidade internacional, estimulando as atividades económicas verdes; promovendo a eficiência no uso dos recursos e contribuir para a sustentabilidade", é portanto urgente que também o ensino comece a promover as competências e conhecimentos necessários para o desenvolvimento da economia sustentável. Na realidade quando o empreendedorismo se cruza com a sustentabilidade através da educação, é possível formar cidadãos mais conscientes do seu potencial, mais inovadores e com maiores competências para desenvolverem um negócio que possa ter um impacte positivo na sociedade e no ambiente. Só desta forma se consegue de facto promover o desenvolvimento sustentável tão presente nas agendas internacionais, europeias e na política Portuguesa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Unesco, 2006. Education for Sustainable Development Toolkit. Education for sustainable development in Action – Learning and Training Tools Nº1.

[2] K-Evolution (2013). A Educação para a Sustentabilidade em Portugal – Por uma nova geração de Líderes Íntegros e Visionários.

[3] Belz, F. And Binder, J. , 2013. A process view on sustainable entrepreneurship: towards a model. ESU Conference 2013, Lisbon.

[4] Bruntland, G., and the World Commission On Environment and Development, 1987. Our Common Future. Oxford University Press.

[5] Paraschivescu, V. & Radu, C., 2011. Higher education, a resource for sustainability. Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol. XIV, Issue 1/2011, pp. 115-20.

[6] European Communities, 2007. Key Competences for Lifelong Learning – European Reference.

[7] Redford, D, 2009. The State of Enterepreneurship Education in Portugal - an empirical study on a nascent system in the European Union policy framework. Tese Doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa PhD Management.

Descubriendo la intención emprendedora del estudiante universitario

Alicia Bolívar-Cruz
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Las Palmas de Gran Canaria, España
alicia.bolivar@ulpgc.es

Pino Medina-Brito
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Las Palmas de Gran Canaria, España
pino.medina@ulpgc.es

Rosa M. Batista-Canino
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Las Palmas de Gran Canaria, España
rosa.batistacanino@ulpgc.es

Abstract— ***El presente trabajo se plantea un doble objetivo. En primer lugar, explorar la intención de los estudiantes de una universidad española en relación con la elección de su carrera laboral, de modo específico con la intención de fundar su propio negocio, así como indagar en otros aspectos relativos a la actividad emprendedora. En segundo lugar, se tratará de contrastar la influencia de la actitud del estudiante ante el emprendimiento, el control percibido del comportamiento y las normas subjetivas sobre la intención emprendedora. Para ello se analizan los datos correspondientes a dicha universidad extraídos del Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey (GUESSS), proyecto en el que, por primera vez, participa España. Con el objetivo de alcanzar un mejor entendimiento de los resultados obtenidos en dicha universidad, éstos se comparan con los que reporta el informe internacional GUESSS 2013 que en su sexta edición contó con la participación de 759 universidades situadas en 34 países y más de 109.000 encuestados. Los resultados permiten un acercamiento al perfil de los estudiantes que actualmente se encuentran en las aulas universitarias en relación con sus intenciones profesionales. Con respecto al segundo objetivo, se confirma la influencia de la actitud del estudiante y del control percibido del comportamiento en la intención emprendedora pero no así de las normas subjetivas.***

Palabras clave-intención emprendedora; Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey; GUESSS; estudiante universitario; actitud; control percibido del comportamiento; normas subjetivas.

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico de los países se sostiene, entre otros factores, en su capacidad para generar empleo. La presentación del llamado informe Birch titulado "El proceso de generación de puestos de trabajo" ante el Congreso de los Estados Unidos en el que se puso de manifiesto que, en el período comprendido entre 1969 y 1976, el 50% de los nuevos puestos de trabajo en ese país fueron creados por pequeñas empresas y empresas de nueva creación, sirvió de revulsivo e hizo que los políticos de todos los colores descubrieran al empresario y su verdadera contribución económica y social. En Europa, este movimiento se vio reforzado tras la publicación del denominado Libro Blanco de Delors ("Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI"), a principio de los 90, en el que se instaba a entrar en el nuevo siglo con paso firme, apostando por el potencial humano, la gestión del conocimiento y el emprendimiento. Consecuentemente, una riada de iniciativas se ha ido sucediendo a lo largo de la geografía europea para fomentar el espíritu emprendedor. Iniciativas tales como "Erasmus for Young Entrepreneurs", "Education and Training for Entrepreneurship o "Women Entrepreneurs", entre otras, surgen en el seno de la Comisión Europea para impulsar el emprendimiento en el entorno europeo.

En España se ha recogido el guante instando a la introducción del fomento del espíritu emprendedor en todas las etapas del sistema educativo (LOE/2006). Asimismo, y en cascada, las distintas comunidades autónomas han debido desarrollar proyectos encaminados a facilitar el fomento de este espíritu en todo el sistema educativo [1], tanto a través de materias específicas centradas en el impulso de la iniciativa emprendedora como, y en línea con la Recomendación 2006/962/EC, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente, como competencia transversal. En este contexto fructifica este trabajo, articulando un primer objetivo en el que se persigue el deseo por profundizar en el fenómeno emprendedor en general, y en la creación de empresas en particular, para lo que se hace necesario identificar las intenciones que nuestros estudiantes tienen en relación con su incorporación al mercado laboral: ¿están orientando su formación al trabajo por cuenta propia o ajena?, ¿tienen intención de fundar su propia empresa? o, por el contrario, rehúsan engrosar el censo de emprendedores de nuestro país. Como profesores universitarios, preocupados por el futuro de nuestros estudiantes, consideramos importante conocer su perfil emprendedor. Ahora bien, parece necesario ahondar un poco

más y descubrir si su intención emprendedora se ve afectada por aspectos tales como la opinión de amigos y familiares al respecto, la actitud que el propio estudiante mantiene hacia el emprendimiento y la percepción que presenta respecto a su grado de control sobre su conducta emprendedora. De este modo, como un segundo objetivo, el trabajo pretende contrastar el modelo que subyace en el planteamiento del proyecto GUESSS a partir de la muestra de estudiantes recabada.

En aras de alcanzar los objetivos formulados, el trabajo se estructura en cinco apartados incluyendo el presente. Así, en el segundo epígrafe se presentan los fundamentos teóricos al describir el proyecto GUESSS y el modelo teórico en el que se sustenta. En el tercer apartado se expone la metodología, especificando la muestra, el procedimiento seguido para recabar la misma y las técnicas a emplear para el análisis de los datos. A continuación se muestran los resultados, comparando, en la medida de lo posible, con los obtenidos a nivel internacional. Por último, se presentan las principales conclusiones y futuras líneas de trabajo.

II. MARCO TEÓRICO

El trabajo desarrollado se fundamenta en el proyecto GUESSS[1] y se corresponde con una primera aproximación a los resultados obtenidos en la última encuesta llevada a cabo en la sexta edición del mismo. El proyecto de investigación internacional GUESSS se apoya en el "*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*" y ha sido fundado por el *Instituto de Investigación Suizo para la Pequeña Empresa y el Emprendimiento de la Universidad de St. Gallen* (KMU-HSG). Es importante señalar que, si bien la intención emprendedora de los estudiantes ha sido un tópico profusamente tratado en la literatura académica del campo en los últimos años, la aportación de GUESSS ha sido el tratar de homologar una metodología que permita la comparación entre universidades en distintos países, lo cual enriquece de forma importante las conclusiones sobre la intención emprendedora de este colectivo.

Este proyecto, desde el que emerge el presente trabajo, se fundamenta en la Teoría del Comportamiento Planificado [2, 3, 4]. El proyecto GUESSS se centra en las intenciones de elección de carrera en general y en las intenciones emprendedoras en particular. Asimismo, se investigan los factores que podrían afectar al proceso de elección de carrera o intenciones emprendedoras a través de los tres pilares en los que se sustenta la Teoría del Comportamiento Planificado (véase Figura I).

Tal y como se recoge en la Teoría del Comportamiento Planificado, el primero de los pilares que explica la intención de un individuo, recoge la actitud personal hacia los resultados del comportamiento, es decir, hacia las consecuencias probables de su acción; el segundo pilar abarca la presión percibida de las normas subjetivas que subyacen en el entorno que rodea al individuo y el tercero comprende el control percibido de su futuro comportamiento [2, 3].

FIGURA I. MARCO TEÓRICO GUESSS 2013-14

La actitud personal, es decir, lo atractivo que resulta un determinado comportamiento, está vinculada a las creencias que el individuo tenga sobre el objeto de dicha actitud [2]. De este modo, en el ámbito en que ahora nos interesamos, la actitud personal hacia el emprendimiento se asocia con los atributos que la persona identifica con el comportamiento emprendedor. Entre estos atributos se pueden encontrar aspectos como la satisfacción que experimentaría el individuo al desarrollar dicho comportamiento, lo que incentivaría la iniciativa emprendedora en el estudiante, o como el coste monetario y de tiempo personal que es necesario invertir para la puesta en marcha de una empresa. La valoración positiva o negativa de dichos atributos se encuentra íntimamente relacionada con las creencias que sobre ellos se tenga. Así, si un estudiante considera positivo y ventajoso ser su propio jefe tendrá una actitud personal de apoyo hacia el emprendimiento, mientras que si el estudiante considera que ser jefe conlleva un sobreesfuerzo y un desgaste personal que lo mantendría alejado de su vida familiar o de su círculo social de referencia, su actitud personal estaría enfrentada con la iniciativa emprendedora [5, 6]. Consecuentemente, se enuncia la primera hipótesis de este trabajo exploratorio de la siguiente manera:

H1: La *actitud personal* del estudiante hacia el comportamiento emprendedor influye positivamente en su *intención emprendedora*.

Las normas subjetivas miden la presión que percibe el estudiante de la opinión de su entorno inmediato sobre el hecho de emprender [5, 7]. Valoran hasta qué punto el estudiante se encuentra presionado, a la hora de optar o no por el emprendimiento, por la valoración que le otorga su familia, amigos y colegas a la aventura de emprender. En la revisión de la literatura se han hallado estudios que no han podido establecer una relación directa entre las normas subjetivas y la intención emprendedora [8], mientras que otros demuestran que sí existe tal relación y que ésta es positiva [9]. Esta argumentación proporciona el fundamento para la segunda hipótesis:

H2: Las *normas subjetivas percibidas* por el estudiante influyen positivamente en su *intención emprendedora*.

El control percibido del comportamiento se identifica con la creencia percibida por el individuo de que existen una serie de factores que bien le posibilitan o dificultan los resultados del comportamiento [3]. Esta percepción que tiene el individuo sobre la viabilidad de los resultados asociados a determinados

[1] Los fundamentos del proyecto GUESSS se pueden consultar en http://www.guesssurvey.org/e_project_what_is.html

comportamientos es la que lo alienta a llevarlos a cabo [8]. Así, cuando el estudiante percibe que reúne los requisitos y capacidades necesarias para fundar una empresa, entonces es cuando se empleará en dicha tarea [3]. Aun cuando la percepción no sea realista afectará a las intenciones del individuo para emprender, de tal forma que si lo percibe como factible dirigirá todos sus esfuerzos y perseverancia hacia la puesta en marcha de su empresa. El control percibido del comportamiento abarca, no solo el sentirse capaz de emprender sino también la percepción de que controla el comportamiento para emprender [7]. Por tanto, la tercera y última hipótesis de este trabajo se plantea en torno a este pilar, estableciéndose como sigue:

H3: El *control percibido del comportamiento* del estudiante influye positivamente en su *intención emprendedora*.

III. METODOLOGÍA

Como ya se ha adelantado, la presente investigación se desarrolla en el marco del proyecto GUESSS cuyo cuestionario ha sido traducido y teóricamente validado por expertos en emprendimiento. El cuestionario de la edición 2013 se conforma por 12 bloques de cuestiones con escalas de 5 ó 7 puntos. Dicho cuestionario mide, entre otros aspectos, la educación en emprendimiento, la oferta universitaria y el entorno universitario (siguiendo, con algunas adaptaciones, a [10]), las intenciones emprendedoras y sus determinantes, incluyendo el locus de control y la autoeficacia [7, 11, 12], y los motivos personales para la elección de la carrera [13].

A continuación se explica el procedimiento que se ha seguido para hacer llegar el cuestionario a los estudiantes. En primer lugar, el equipo coordinador del proyecto en la Universidad de St. Gallen envía el enlace a la encuesta en línea a los equipos coordinadores de los diferentes países quienes, a su vez, trasladan dicho enlace a los representantes de las diferentes universidades adheridas al proyecto dando el pistoletazo de salida y resolviendo los problemas que vayan surgiendo en el desarrollo del trabajo de campo. Son los representantes del proyecto en las universidades quienes envían a sus estudiantes la invitación a participar. De modo específico, la Universidad objeto del presente estudio invitó a participar en el proyecto a unos 13.500 estudiantes. Las vías que se emplearon fueron dos: (i) el Vicerrectorado con competencias en estudiantes remitió a los mismos por correo electrónico una carta en la que se explicaba el proyecto y sus objetivos, se aportaba el enlace a la encuesta y se solicitaba su participación; y (ii) adicionalmente y con el fin de reforzar progresivamente el primer envío, el equipo responsable del proyecto en la Universidad remitió, por una parte, un correo electrónico a todos los profesores de la Universidad explicando el proyecto, los objetivos y solicitando su colaboración para animar a los estudiantes a participar, bien explicándoles el proyecto en su clase o bien haciendo accesible el enlace del cuestionario desde las páginas web de sus asignaturas y, por otra parte, a todos los Vicedecanos o Subdirectores de estudiantes de los centros que conforman dicha Universidad con la misma información y objeto que el anterior.

Con todo ello se obtuvo una muestra de 891 cuestionarios, si bien no todos estaban totalmente cumplimentados. Para la realización de este trabajo se optó por eliminar aquellos cuya información sobre las variables relevantes no estaba debidamente cumplimentada, lo que ha permitido trabajar en la mayoría de los casos con 517 cuestionarios. En la tabla I se presenta la ficha técnica con los principales datos del citado trabajo de campo.

TABLA I. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Universo	13.500 estudiantes
Muestra	517 estudiantes
Metodología	Cuestionario electrónico asistido mediante el programa Qualtrics
Error muestral (+/-)	± 4,23%
Nivel de confianza	95%
Periodo del trabajo de campo	Desde el 28 de octubre de 2013 a 21 de enero de 2014

Hipótesis: p=q=50% o de máxima indeterminación.

Como ya se apuntó anteriormente, el cuestionario GUESSS proporciona información sobre variables como el género del estudiante, su formación en creación de empresas, los estudios que cursa, sus antecedentes familiares en materia de emprendimiento, su intención de elección de carrera, etc. Estas variables se emplearán para dar cumplimiento al primer objetivo mientras que, para el segundo objetivo, se utilizarán cuatro grupos de ítemes del cuestionario GUESSS, concretamente los que miden la intención emprendedora, la actitud del estudiante hacia el emprendimiento, las normas subjetivas y el control del comportamiento percibido. Las escalas relativas a las variables se basan en las propuestas por [7], si bien la referente al control del comportamiento percibido, aunque comparte algunos ítemes, presenta ciertas variaciones. A efectos de esta investigación se trabajará con los cuatro ítemes comunes (véase anexo). Las variables seleccionadas se miden en escala Likert de 7 puntos.

Con el fin de realizar un análisis descriptivo de los datos, se han construido tablas de frecuencia, así como tablas cruzadas, realizándose la prueba *Chi cuadrado* para valorar el grado de independencia de las variables. En aras de contrastar las hipótesis planteadas se ha llevado a cabo un análisis de regresión lineal, si bien previamente se ha aplicado un análisis factorial que permite reducir la dimensión de las escalas.

IV. RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales resultados alcanzados. La tabla II muestra información sobre determinadas variables que permiten describir la muestra. Como se aprecia, más del 60% de los encuestados son mujeres y la mayoría tiene una edad comprendida entre los 20 y los 24 años. Cerca del 85% se encuentra cursando estudios de Grado o Licenciatura. Con respecto a la distribución por cursos, se observa que más del 36% está en el cuarto curso de sus estudios.

TABLA II. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Hombre	188	36,4%
	Mujer	329	63,6%
Edad*	Menos de 20 años	81	24,8%
	Entre 20 y 24	168	51,4%
	25 o más años	78	23,9%
Actualmente cursando	Licenciatura/grado	438	84,7%
	Maestría/máster	66	12,8%
	Doctorado	10	1,9%
	Postdoctorado	1	0,2%
	MBA/educación ejecutiva	2	0,4%
Curso*	Primero	78	24,5%
	Segundo	65	20,4%
	Tercero	61	19,1%
	Cuarto	115	36,1%

*Se detectaron valores perdidos en esta variable

Al tratar de identificar las intenciones de elección de carrera profesional del estudiante (tabla III), se detecta que sólo un 6,4% se plantea como alternativa al finalizar sus estudios crear su propia empresa. Esta cifra es muy similar a la encontrada en el promedio internacional, donde se alcanza el 6,6%. Sin embargo, la perspectiva del estudiante cambia totalmente cuando se le pregunta por su futuro a los cinco años de haber finalizado sus estudios, lo que también se pone de manifiesto en la comparativa internacional. En este caso, el porcentaje de los que consideran el establecimiento por cuenta propia se incrementa hasta casi alcanzar el 35%, superando el valor promedio internacional que asciende al 30,7%.

TABLA III. INTENCIÓN DEL ESTUDIANTE RESPECTO A LA ELECCIÓN DE CARRERA

	Intención elección carrera			
	Al terminar estudios		Dentro de 5 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Empleado en empresa	304	58,8%	148	28,6%
Empleado en ONG	15	2,9%	9	1,7%
Empleado público	91	17,6%	89	17,2%
Fundador trabajando en su empresa	33	6,4%	179	34,6%
Sucesor en empresa familiar	8	1,5%	7	1,4%
Sucesor en empresa no familiar	1	0,2%	13	1,5%
Otro / no lo sé todavía	65	12,6%	72	13,9%

Dado el interés que a nivel práctico y académico suscitan las cuestiones de género en el campo del emprendimiento, sugiere llevar a cabo el análisis anterior separando el comportamiento de hombres y mujeres. En la tabla IV se aprecia que el porcentaje de hombres que aspira a fundar su propio negocio (9,0%) supera al de las mujeres (4,9%). A nivel internacional estos porcentajes son similares, ascendiendo al 8,6% y 5,1%, respectivamente.

TABLA IV. INTENCIÓN DEL ESTUDIANTE RESPECTO A LA ELECCIÓN DE CARRERA AL TERMINAR LOS ESTUDIOS SEPARANDO POR GÉNERO

	Intención elección carrera al terminar los estudios			
	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	144	76,6%	266	80,9%
Fundador	17	9,0%	16	4,9%
Sucesor	5	2,7%	4	1,2%
Otro / no lo sé todavía	22	11,7%	43	13,1%

En la tabla V se realiza el mismo análisis pero considerando la intención del estudiante a los cinco años de haber finalizado sus estudios universitarios. Frente a un 41,5% de hombres que muestran inquietud por emprender (35,1% a nivel internacional), menos de un 31% de las mujeres reconocen querer iniciarse en la actividad empresarial (un 27,5% a nivel internacional). Se observa que la intención emprendedora, tanto para hombres como para mujeres, de los estudiantes de la Universidad objeto de análisis, supera la que se detecta en el promedio internacional.

TABLA V. INTENCIÓN DEL ESTUDIANTE RESPECTO A LA ELECCIÓN DE CARRERA A LOS CINCO AÑOS DE TERMINAR LOS ESTUDIOS SEPARANDO POR GÉNERO

	Intención elección carrera dentro de 5 años			
	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	81	43,1%	165	50,2%
Fundador	78	41,5%	101	30,7%
Sucesor	4	2,1%	16	4,9%
Otro / no lo sé todavía	25	13,3%	47	14,3%

Con la anterior pregunta del cuestionario GUESSS relativa a la elección de carrera, la intención emprendedora se configura como una variable dicotómica. No obstante, como se apunta en el informe internacional [14], puede haber personas que, si bien se plantean en algún momento de su carrera la alternativa emprendedora, prefieren otras opciones, por lo que ante una pregunta con respuesta sí-no pueden decantarse por el no. Con el fin de tener en cuenta este hecho, GUESSS plantea adicionalmente una escala de 7 puntos [7]. El valor medio de dicha variable es lo que se conoce como índice de intención emprendedora y para la Universidad objeto de estudio alcanza un valor de 3,9, ligeramente superior al promedio internacional que se sitúa en 3,7.

En la tabla VI se presentan los resultados con respecto a la formación en materia de emprendimiento que poseen los estudiantes. Más de un 70% de los encuestados declaran no haber asistido hasta el momento a ningún curso sobre emprendimiento. Asimismo, casi un 24% señala haber recibido formación optativa en esta materia, mientras que menos de un 10% la ha cursado de forma obligatoria al encontrarse esta formación incluida en su plan de estudios.

TABLA VI. FORMACIÓN EN MATERIA DE EMPRENDIMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje
Formación en materia de emprendimiento*	Sí	154	29,9%
	No	361	70,1%
Asistencia a un curso optativo de emprendimiento*	Sí	123	23,9%
	No	392	76,1%
Asistencia a un curso obligatorio de emprendimiento*	Sí	49	9,5%
	No	466	90,5%
Estudio de programa específico de emprendimiento*	Sí	17	3,3%
	No	498	96,7%

*Se detectaron valores perdidos en esta variable

Al tratar de indagar si los estudiantes han vivido en su entorno más cercano (padre o madre) experiencias con el autoempleo, se comprueba que más de un 24% de los encuestados declaran que bien su padre, su madre o ambos trabajan por cuenta propia (véase tabla VII).

TABLA VII. ANTECEDENTES FAMILIARES EN EMPRENDIMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje
Padres trabajadores por cuenta propia*	Sí	109	24,4%
	No	337	75,6%

*Se detectaron valores perdidos en esta variable

Con el fin de identificar a los emprendedores nacientes, esto es, los que actualmente están tratando de poner en marcha una iniciativa empresarial o convertirse en autoempleados, GUESSS plantea una cuestión. Sólo un 9,7% de los estudiantes consultados se encuentra sumergido en el proceso de montar una empresa, porcentaje muy inferior al detectado a nivel internacional (15,1%). En la tabla VIII se recogen los datos agrupados por género. Así, frente a un 16% de hombres que se encuentra tratando de iniciar un negocio, sólo hay un 6,1% de mujeres. Se comprueba que el hecho de ser un emprendedor naciente no es independiente del género del estudiante. Ninguno de los estudiantes encuestados se encuentra actualmente gestionando su propio negocio.

TABLA VIII. SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO AL EMPRENDIMIENTO

		Hombre		Mujer		X^2 / t
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	(significación)
Emprendedores nacientes	Sí	30	16,0%	20	6,1%	13,364
	No	158	84,0%	309	93,9%	(0,000)

Una vez que se ha mostrado la situación de los estudiantes con respecto a la elección de carrera y a aspectos relacionados con el emprendimiento, se procede a dar los pasos necesarios para abordar el contraste de hipótesis. En aras de reducir la dimensión de la escala para medir la intención emprendedora, así como las empleadas para valorar la actitud del estudiante hacia el emprendimiento, las normas subjetivas y el control del comportamiento percibido, se aplicó el análisis de componentes principales con rotación varimax, cuyos resultados se detallan en la tabla IX. Como se puede observar, el coeficiente *alfa de Cronbach* toma valores elevados (superiores a 0,8) para las cuatro escalas, lo que garantiza plenamente la fiabilidad de las mismas.

TABLA IX. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES Y GRADO DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Factores	Ítemes	Comunalidad	Carga factorial	% Var. Exp	Alfa de Cronbach
Intención emprendedora	Q6.1a_1	0,668	0,817	81,441%	0,954
	Q6.1a_2	0,840	0,916		
	Q6.1a_3	0,872	0,934		
	Q6.1a_4	0,901	0,949		
	Q6.1a_5	0,757	0,870		
	Q6.1a_6	0,849	0,922		
	Índice KMO: 0,908 Prueba de esfericidad de Bartlett: 3499,605 Significación: 0,000				
Actitud personal	Q6.1b_1	0,706	0,840	82,616%	0,947
	Q6.1b_2	0,877	0,937		
	Q6.1b_3	0,769	0,877		
	Q6.1b_4	0,892	0,944		
	Q6.1b_5	0,887	0,942		
	Índice KMO: 0,882 Prueba de esfericidad de Bartlett: 2720,416 Significación: 0,000				
Normas subjetivas	Q6.2_1	0,694	0,833	75,157%	0,830
	Q6.2_2	0,840	0,916		
	Q6.2_3	0,723	0,850		
	Índice KMO: 0,676 Prueba de esfericidad de Bartlett: 643,696 Significación: 0,000				
Control del comportamiento percibido	Q6.1c_4	0,685	0,828	63,297%	0,803
	Q6.1c_5	0,658	0,811		
	Q6.1c_6	0,515	0,718		
	Q6.1c_7	0,673	0,820		
	Índice KMO: 0,739 Prueba de esfericidad de Bartlett: 711,795 Significación: 0,000				

Por otra parte, la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett apoyan totalmente la utilización del análisis de componentes principales. Fruto de dicho análisis se ha obtenido para cada una de las escalas un factor que retiene un porcentaje adecuado de la varianza total. Además, las correlaciones entre los factores y los ítemes (representadas por las cargas factoriales) se presentan significativas. Por otra parte, las comunalidades, que indican la proporción de varianza explicada de cada uno de los ítemes son también elevadas.

A continuación se procede a estudiar la relación entre la intención emprendedora y las variables explicativas planteadas. En la tabla X se muestran los resultados del análisis de regresión, indicándose el valor del coeficiente estandarizado y su nivel de significación. Como se infiere del valor del estadístico *F*, el modelo resulta globalmente significativo, alcanzando un R^2 ajustado del 0,765. Estos resultados conducen a aceptar las hipótesis 1 y 3, si bien no es posible aceptar la hipótesis 2 ante la falta de apoyo empírico.

TABLA X. RESULTADOS DE LA REGRESIÓN LINEAL PARA LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA

	Intención emprendedora
Control del comportamiento percibido	0,112***
Normas subjetivas	0,003
Actitud personal	0,807***
F=552,307 (0,000) R^2 ajustado= 0,765	

*** p<0,001

V. CONCLUSIONES

Con este trabajo se ha pretendido en primer lugar, conocer la intención emprendedora y otros aspectos relacionados con el emprendimiento de una muestra de estudiantes universitarios y, en segundo, contrastar de modo específico la influencia de la actitud del estudiante ante el emprendimiento, el control percibido del comportamiento y las normas subjetivas sobre la intención emprendedora de los mismos. Para ello se ha hecho uso de los datos recabados específicamente para el proyecto GUESSS, cuyo objetivo de investigación es proporcionar un mejor conocimiento sobre la intención emprendedora de los estudiantes universitarios. Este interés específico es clave si se tiene en cuenta que, por lo general, la universidad es el final del proceso de formación superior que conduce al estudiante de forma directa al mercado laboral, por lo que nos muestra una radiografía bastante precisa de la opción de carrera preferida por los estudiantes con mayor nivel de conocimiento, cuestión estratégica para cualquier país.

La sexta edición de GUESSS se cumple en el período 2013-2014, siendo ésta la primera a la que se incorpora España. En este bienio el proyecto ha contado con la participación de 759 universidades y más de 109.000 encuestados en 34 países.

Uno de los resultados más interesantes del presente trabajo tiene que ver con el hecho de cómo la intención emprendedora se multiplica casi por seis a los cinco años de haber finalizado los estudios respecto a la que se tiene en el momento de haber culminado la titulación. Este resultado también se corrobora en la comparativa con el promedio internacional. Una posible explicación a este hecho puede encontrarse en el deseo del estudiante de acumular experiencia laboral, completando su formación con el ejercicio de la profesión antes de lanzarse a la aventura empresarial por cuenta propia. Además, queda patente que la mayoría de los estudiantes no han recibido formación en emprendimiento y que menos de un 10% la ha cursado de forma obligatoria.

En segundo lugar, el trabajo se proponía como objetivo indagar en las relaciones entre la intención emprendedora y la actitud personal hacia la actividad emprendedora, el control percibido del comportamiento y las normas subjetivas. De las tres hipótesis planteadas, dos recibieron apoyo empírico, en línea con lo encontrado en la literatura, mientras que la relativa a las normas subjetivas fue rechazada, coincidiendo con estudios previos que no han podido establecer una relación directa entre las normas subjetivas y la intención emprendedora (véase [8]). Así, el estudiante universitario percibe la ocupación empresarial por cuenta propia como una interesante opción de carrera, si bien poco podemos decir sobre el origen de dicho interés al no contrastar si éste es intrínseco, si es inducido por la creciente oleada de información y promoción de la actividad emprendedora en el país o bien si es imputable a los atributos que el estudiante percibe de esta ocupación laboral. Por su parte, las normas subjetivas, ligadas principalmente a las normas sociales que imperan en el entorno del individuo, si bien en múltiples estudios relacionados con el emprendedor no universitario se han manifestado como importantes, no se revela aquí en el mismo sentido. En esta línea, creemos que la actual situación económica puede explicar mejor la escasa sensibilidad de los estudiantes a la opinión o el ejemplo de los que le rodean. La escasa oferta de trabajo y las dificultades asociadas a la búsqueda del primer empleo por parte de los jóvenes está presionando favorablemente sobre el espíritu emprendedor de los estudiantes. Y, finalmente, la positiva relación entre el control percibido del comportamiento y la intención emprendedora parece obvia al entender que a medida que crece el autorreconocimiento de las propias capacidades, lo hace también la deseabilidad por practicar aquello para lo que uno se percibe más competente.

De cara a futuros trabajos dentro del marco que dibuja GUESSS, sería deseable comparar los datos relativos a la intención emprendedora de los estudiantes con los de la población en general –cuestión abordada por el proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*-, con el fin de identificar posibles diferencias. En este mismo contexto, podría ser también de interés llevar a cabo una comparativa más detallada entre los resultados encontrados para estudiantes universitarios españoles con los de otros países de referencia con índices de emprendimiento a nivel país también superiores (*e.g.*, Canadá o Australia). Con respecto a las normas subjetivas, habría que continuar profundizando en la senda de indagar en su posible influencia directa e indirecta.

REFERENCIAS

[1] L. Alemany, J.A. Marina y J.M. Pérez Díaz-Pericles, "Aprender a emprender. Cómo educar el talento emprendedor". Barcelona: Fundación Príncipe de Girona/aula Planeta, 2013.

[2] I. Ajzen, "Theory of planned behavior", Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 50, pp.179–211, 1991.

[3] I. Ajzen, "Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior", Journal of Applied Social Psychology, vol 32(4), pp. 665–683, 2002.

[4] M. Fishbein y I. Ajzen. Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research. New York: Addison-Wesley, 1975.

[5] I. Ajzen, "Nature and operation of attitudes", Annual Review of Psychology, vol. 52, pp. 27-58, 2001.

[6] F. Liñán, D. Urbano y M. Guerrero. "Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start up intentions of university students in Spain", Entrepreneurship and Regional Development, vol 23 (3-4), pp. 187-215, 2011.

[7] F. Liñán y Y. W. Chen. "Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions", Entrepreneurship: Theory and Practice, vol 33(3), pp. 593–617, 2009.

[8] N.F. Krueger, M. D. Reilly y A. L. Carsrud. "Competing models of entrepreneurial intentions", Journal of Business Venturing, vol 15(5–6), pp. 411–432, 2000.

[9] L. Kolvereid y E. Isaksen, E. "New business start-up and subsequent entry into self-employment", Journal of Business Venturing, vol 21(6), pp. 866–885, 2006.

[10] V. Souitaris, S. Zerbinati, y A. Al-Laham. "Do entrepreneurship programs raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources," Journal of Business Venturing, vol 22, pp. 566–591, 2007.

[11] C. Chen, P. G. Greene, y A. Crick. "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", Journal of Business Venturing, vol 13, pp. 295–316, 1998.

[12] H. Levenson. "Multidimensional locus of control in psychiatric patients", Journal of Consulting and Cinical Psychology, vol 41(3), pp. 397–404, 1973.

[13] N. M. Carter, W. B. Gartner, K. G. Shaver, y E. Gatewood. "The career reasons of nascent entrepreneurs", Journal of Business Venturing, vol 18(1), pp. 13–39, 2003.

[14] P. Sieger, U. Fueglistaller y T. Zellweger. Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities. St.Gallen: Swiss

Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St.Gallen (KMU-HSG), 2014. http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GUESSS_INT_2013_REPORT.pdf. Acceso en Junio de 2014.

ANEXO

Escalas para medir la intención emprendedora, la actitud personal hacia el emprendimiento, el control del comportamiento percibido y las normas subjetivas.

Intención emprendedora	Estoy dispuesto(a) a hacer cualquier cosa para ser un emprendedor (Q6.1a_1)
	Mi meta profesional es llegar a ser emprendedor(a) (Q6.1a_2)
	Haré todo lo posible para crear y dirigir mi propia empresa (Q6.1a_3)
	Estoy decidido(a) a crear una empresa en el futuro (Q6.1a_4)
	He pensado muy seriamente en iniciar una empresa (Q6.1a_5)
	Tengo la firme intención de crear una empresa algún día (Q6.1a_6)
Actitud personal hacia el emprendimiento	Ser emprendedor implica más ventajas que desventajas para mí (Q6.1b_1)
	Una carrera como emprendedor(a) es atractiva para mí (Q6.1b_2)
	Si tuviera la oportunidad y los recursos, me convertiría en emprendedor(a) (Q6.1b_3)
	Ser emprendedor implicaría una gran satisfacción para mí (Q6.1b_4)
	Entre diversas opciones, preferiría convertirme en emprendedor(a) (Q6.1b_5)
Control del comportamiento percibido	Para mí, ser trabajador(a) por cuenta propia sería muy fácil (Q6.1c_4)
	Si quisiera, fácilmente podría iniciar una carrera como trabajador(a) por cuenta propia (Q6.1c_5)
	Como trabajador(a) por cuenta propia, me gustaría tener un control completo sobre la situación (Q6.1c_6)
	Si llego a ser trabajador(a) por cuenta propia, las posibilidades de éxito serían muy elevadas (Q6.1c_7)
Normas subjetivas	Si quisiera seguir una carrera como emprendedor ¿cómo reaccionaría tu familia? (Q6.2_1)
	Si quisiera seguir una carrera como emprendedor ¿cómo reaccionarían tus amigos? (Q6.2_2)
	Si quisiera seguir una carrera como emprendedor ¿cómo reaccionarían tus compañeros de estudios? (Q6.2_3)

Abordagens de Ensino Transdiciplinar e de Fomento ao Empreendedorismo

Ilações de um projeto integrado no Mestrado em Engenharia de Sistemas

José A. Oliveira
Centro de Investigação ALGORITMI
Escola de Engenharia - Universidade do Minho
Guimarães, Portugal
Jose.Oliveira@algoritmi.uminho.pt

Manuel L. Nunes, Paulo S. Afonso
Dept. Produção e Sistemas
Escola de Engenharia - Universidade do Minho
Guimarães, Portugal
lnunes@dps.uminho.pt, psafonso@dps.uminho.pt

Resumo— **Em determinados domínios académicos e em diversas atividades profissionais confluem conhecimentos e ferramentas do âmbito da engenharia, economia e gestão. Nestes casos, os projetos de ensino devem responder adequadamente com propostas de ensino que valorizem a transdisciplinaridade em detrimento da tradicional abordagem (inter)disciplinar estanque, delimitada e independente. Este trabalho apresenta uma experiência pedagógica realizada em ambiente de projeto integrador de unidades curriculares do ensino superior num mestrado em engenharia de sistemas. O objetivo do trabalho foi realizar uma experiência de ensino-aprendizagem no âmbito do empreendedorismo para a criação de um negócio empresarial. São detalhadas algumas características do enquadramento do trabalho realizado e discutem-se as principais ilações retiradas da experiencia realizada.**

Palavras chave - empreendedorismo; empreendedorismo no ensino superior; ensino-aprendizagem

I. INTRODUÇÃO

No âmbito de uma unidade curricular de Projeto Integrado da sexta edição do Mestrado em Engenharia de Sistemas pretendeu-se fomentar o empreendedorismo dos alunos no sentido de lhes mostrar a realidade do mercado de emprego e trabalho, e possibilitar orientações que minimizem os riscos da decisão de iniciar e conduzir seus próprios negócios. O tema escolhido foi a criação de uma empresa de prestação de serviços de transporte não urgente de doentes. O tratamento deste tema implica uma abordagem sistémica transdisciplinar de diversos domínios nomeadamente engenharia, economia e gestão.

A escolha deste tema deveu-se fundamentalmente à recente publicação de medidas legislativas que agitaram o setor que providencia este tipo de serviço. Dado que a legislação produzida veio criar oportunidades de negócio pretendeu-se desafiar os alunos no sentido de produzirem soluções alternativas às atuais e analisarem o grau de inovação e diferenciação face a produtos já existentes de modo a avaliar o potencial comercial de novos produtos/serviços.

O surgimento da necessidade de redução de custos na área da saúde, em particular na componente de transporte não urgente de doentes (TNUD) implicou a publicação de legislação para enquadrar esta atividade. Em 2012, Portugal publicou em Diário da Republica (DRE) vários documentos sobre o TNUD. A motivação legislativa teve por base um imperativo previsto no Memorando de Entendimento assinado entre o Governo Português e o Fundo Monetário Internacional, o Banco Central Europeu e a União Europeia, que estabeleceu ser necessário efectivar com urgência a concretização de medidas operacionais efetivas que reduzissem o custo de TNUD.

O artigo está organizado do seguinte modo: na secção seguinte descrevem-se sucintamente as várias iniciativas existentes na instituição que servem de apoio e fomento ao empreendedorismo no meio universitário. Na secção seguinte enquadra-se o contexto do problema de transporte não urgente que serviu de suporte à criação das propostas conducentes a um novo negócio. Na Secção IV é apresentada uma revisão de literatura sobre os problemas de transporte e são discutidas algumas metodologias existentes. Na Secção V é descrita sucintamente a metodologia estabelecida para os alunos elaborarem o trabalho. Por fim, apresentam-se as principais ilações e conclusões deste projecto.

II. INICIATIVAS DE SUPORTE AO EMPREEDEDORISMO NA UNIVERSIDADE

O empreendedorismo tem vindo a ser dinamizado nas Universidades e dirigido aos alunos de modo potenciar a criação do próprio emprego ou negócio [1]. Na Universidade do Minho, o empreendedorismo universitário constitui-se como uma forma privilegiada de traduzir o conhecimento gerado na investigação em desenvolvimento económico e criação de riqueza. Citando informação institucional "No âmbito da sua política de valorização do conhecimento, a Universidade do Minho incentiva o lançamento de projectos empresariais (i.e. “spin-offs”) que tenham por base o conhecimento resultante das suas actividades de Investigação & Desenvolvimento."

Com o objetivo de desenvolver as competências empreendedoras dos alunos na Universidade do Minho ocorrem várias iniciativas tendentes a fomentar uma cultura empreendedora na academia e a promover o empreendedorismo como uma alternativa válida de carreira. Destacam-se as seguintes iniciativas institucionais:

- Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo;
- Laboratório de Ideias de Negócio;
- Laboratório de Empresas;
- Concurso de Ideias de Negócio;
- Ações de Fomento do Empreendedorismo.

Nas Ações de Fomento do Empreendedorismo destacam-se as "Aulas abertas sobre empreendedorismo", a "Conferência e feira de empreendedorismo" e o "Projeto Interdisciplinar de Empreendedorismo e Inovação" que envolve equipas multidisciplinares de alunos de vários cursos de Mestrado com o objetivo de criar e produzir um produto novo. Para além de reforçar as competências técnicas dos alunos, o Projeto Interdisciplinar pretende também desenvolver competências relacionadas com empreendedorismo, nomeadamente análise do grau de inovação e diferenciação face a produtos já existentes e avaliação do potencial comercial de novos produtos/serviços.

Para além de disciplinas específicas também o fomento do empreendedorismo ocorre em projetos específicos no sentido de mostrar aos alunos a realidade do mercado de emprego e de trabalho, e possibilitar orientações que minimizem os riscos da decisão de iniciar e conduzir os seus próprios negócios.

No Mestrado em Engenharia de Sistemas existem unidades curriculares de Projeto Integrado que pretendem integrar os conhecimentos adquiridos noutras unidades curriculares. No caso particular em apreço neste artigo, aos alunos foi solicitado o desenvolvimento de um projeto de criação de uma empresa para a prestação de serviços de transporte não urgente de doentes abordando questões específicas de diferenciação e inovação, bem como a otimização e racionalização de recursos para a prestação de um serviço rentável e sustentável.

III. Transporte não urgente de doentes em Portugal

Nesta secção pretende-se destacar um conjunto de normas que serviram de enquadramento ao projeto de criação de uma empresa de prestação de serviço de transporte não urgente de doentes a operar em Portugal.

Em Portugal o regime de transporte não urgente de doentes encontra-se definido no Decreto-Lei n.º113/2011, de 29 de novembro, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 128/2012. A revisão legislativa redefiniu normas e estabelece a forma como deve ser prestado o serviço de transporte. O exercício da atividade de transporte de doentes depende de autorização do Ministro da Saúde, através da concessão de alvará, sendo responsabilidade do Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM, I.P.) a instrução dos respetivos processos de concessão. As entidades dependentes de alvará devem assegurar o cumprimento de um conjunto de requisitos, no que se refere às características das entidades, instalações, operacionalidade, órgão de gestão, responsável de frota e capacidade financeira. Há entidades que se consideram isentas de alvará: as corporações de Bombeiros, delegações da Cruz Vermelha Portuguesa, IPSS e autarquias locais. Estas entidades devem cumprir e manter permanentemente atualizadas, junto do INEM, I.P., um conjunto de comunicações obrigatórias. Independentemente da dependência de alvará para o exercício da atividade, todas as entidades que efetuem transporte de doentes, devem cumprir com as disposições no que se refere à tipologia de veículos de transporte de doentes e respetivo licenciamento, suas características gerais, técnicas e sanitárias, e respetivos equipamentos, bem como os requisitos dos seus tripulantes e regulamento de fardamento. Adicionalmente, encontra-se legislado os valores de custo de transporte a ser suportado pelo Serviço Nacional de Saúde (SNS), no caso dos utentes com insuficiência económica.

A. Definição de Transporte Não Urgente de Doentes

À luz da legislação em vigor em 2014 em Portugal (DRE, 2012b), e no que diz respeito ao acesso às prestações do Serviço Nacional de Saúde (SNS), por parte dos utentes, considera-se TNUD o transporte associado à realização de uma prestação de saúde e cuja origem ou destino sejam os estabelecimentos e serviços que integram o SNS ou as entidades de natureza privada ou social com acordo, contrato ou convenção para a prestação de cuidados de saúde, nas seguintes condições: Consultas, internamento ou cirurgia de ambulatório; Tratamentos ou exames complementares de diagnóstico e terapêutica; Transporte do doente após a alta de internamento, com prévia prescrição médica; Transporte do doente após a alta de urgência, com prévia prescrição médica.

B. Prescrição do Transporte

A prescrição do transporte é da exclusiva competência do médico assistente, que deve obrigatoriamente registar os seguintes elementos no sistema de apoio ao médico (SAM) ou sistema equivalente: A justificação clínica, devidamente fundamentada, da necessidade de transporte; A verificação da condição económica; Nos casos em que haja necessidade de efetuar o transporte em ambulância: i) A justificação da modalidade de transporte; ii) As condições em que o transporte deve ocorrer, nomeadamente se o doente necessita de ventilação, oxigénio, monitorização, cadeira de rodas ou se trate de doente acamado ou isolado; A justificação da necessidade de acompanhante; A justificação da necessidade de acompanhamento de profissional de saúde. Após prescrição do transporte pelo médico, os serviços administrativos da entidade requisitante validam a condição económica do doente e procedem à requisição do transporte.

A requisição do transporte obedece aos critérios de minimização da distância entre o local de origem, que deve corresponder à morada a partir da qual o transporte é efetuado, e o local de destino, que deve ter em conta a localidade mais próxima do local de origem. O TNUD é realizado em ambulância ou em veículo de transporte simples de doentes (VTSD), que é um veículo ligeiro de passageiros, com lotação máxima de 9 lugares, destinado ao TNUD, cuja situação clínica não impõe a necessidade de cuidados de saúde durante o transporte.

O transporte não urgente de doentes é realizado, sempre que possível, em VTSD, tendo em consideração a necessidade de otimização da capacidade do veículo à luz dos seguintes critérios: a) Agrupamento de utentes que independentemente da origem se inserem no mesmo percurso; b) Destinados a estabelecimento de saúde preferencialmente no mesmo

concelho e ou área geográfica; c) Utentes para o mesmo período horário de consulta ou tratamento.

O recurso a ambulâncias de transporte individual deve ser justificado, de forma fundamentada, pelo médico assistente. Para efeitos da realização do agrupamento de utentes admitem-se desvios ao percurso iguais ou inferiores a 10 km ou 30 minutos. Esclarece a Administração Central do Sistema de Saúde que poderá acontecer um transporte em VTSD ser efetuado apenas com um doente em virtude de não se verificar a necessidade de transportar mais doentes no mesmo período e trajeto, factos impeditivos do agrupamento de doentes.

C. Organização do Transporte

Cabe à entidade requisitante a organização do transporte e a sua valorização de acordo com critérios de racionalidade económica obedecendo ao princípio de agrupamento de doentes transportados em função da otimização do percurso, dos estabelecimentos de destino e dos horários da prestação.

A requisição de transporte é efetuada por via informática através da aplicação de gestão integrada de transporte (AGIT), com base na informação inicial gerada no SAM. A requisição deve ser disponibilizada ao transportador através da AGIT, antes da realização do transporte. A requisição deve ainda ser disponibilizada à entidade prestadora dos cuidados de saúde, através da AGIT. Para garantir a integridade da informação, deve existir uma interligação entre as diferentes aplicações informáticas, nomeadamente entre o SAM e a AGIT. A AGIT deve possibilitar o acesso da entidade requisitante, do transportador, da entidade prestadora de serviço e da entidade supervisora.

O transporte deve ser programado e requisitado com a antecedência mínima de 48 horas. Em situações pontuais e de natureza excecional, o prazo referido no número anterior pode não ser observado desde que devidamente autorizado e exista acordo entre a entidade requisitante e a transportadora. A hora limite de aceitação tácita de aprovação/autorização de requisições do transporte diária, no sistema informático, ocorre até às 15 horas e 30 minutos.

Os pedidos de transporte são agrupados tendo em conta os horários das prestações de cuidados às quais os doentes se destinam, de acordo com:

- a) Se o destino se situar, preferencialmente, dentro dos limites geográficos do concelho de origem dos doentes ou num raio não superior a 10 km, estes são agrupados com intervalos, entre a prestação do primeiro doente e a do último, de uma hora;
- b) Caso o destino se situe fora do concelho de origem dos doentes, o intervalo entre a prestação do primeiro doente e a do último pode ser de duas ou quatro horas, consoante o número de quilómetros a percorrer seja, respetivamente, inferior ou superior ao número de quilómetros a fixar por cada entidade responsável pela organização do transporte em função das suas caraterísticas geográficas, num intervalo de 100 km a 130 km.

A lei estabelece que na "Otimização dos percursos" deve ser aplicada a regra do desvio máximo, ou seja, podendo ser agrupados os doentes, para um percurso e ao longo do mesmo, para além das freguesias e concelhos, desde que não exista um desvio superior a 10 km ou 30 minutos, inerente a cada recolha de doentes para o transporte único em apreço, sendo observados os limites referidos na alínea b) do parágrafo anterior.

D. Encargos do Transporte

Os encargos resultantes do TNUD são da responsabilidade da entidade requisitante. Deste modo torna-se importante para a entidade requisitante a otimização e racionalização do processo de transporte não urgente de doentes. Não se conhece o modo como a entidade requisitante deve fazer a otimização dos TNUD, pelo que se considera este estudo ser oportuno e um contributo importante.

IV. REVISÃO DA LITERATURA

A. Problemas de Transporte

Díaz-Parra et al. [2] apresentaram em 2014 uma revisão do estado da arte sobre o problema dos transportes que apresenta algumas variantes de problemas, formulações matemáticas e técnicas utilizadas na solução dos problemas.

Na área da saúde encontramos facilmente problemas de gestão e organização que têm vindo a ser estudados ao longo das últimas décadas [3], [4]. Este tipo de problemas tem tido uma investigação crescente, e no mundo ocidental resulta do aumento da procura dos cuidados da saúde e da necessidade de se manter os custos sociais o mais baixo possível. O aumento da procura de cuidados de saúde tem dois vetores que justificam o seu crescimento: a democratização do acesso aos cuidados de saúde nas sociedades desenvolvidas e o envelhecimento da população.

A otimização de processos logísticos tem vindo a estudar na área da saúde os problemas de transporte relacionados com a movimentação de pacientes, equipas de pessoas, produtos, etc. Têm sido aplicados com sucesso nesta área os desenvolvimentos realizados na logística industrial. O recurso aos sistemas de informação permite apoiar a tomada da decisão, alcançando ganhos de eficácia e de eficiência. Vaisblat e Albert [5] estudaram o escalonamento de uma frota especial atendendo às necessidades dos pacientes. Em 2011, Hains et al. [6] analisaram a questão da segurança e da qualidade no TNUD.

O problema de roteamento de veículos (VRP – Vehicle Routing Problem) tem sido dos problemas mais estudados na Gestão Logística, que visa a geração de rotas de visita a locais bem definidos. Este problema contém um grande número de variantes, que modelam situações particulares ou mais específicas. Uma das variantes mais importantes do VRP é o transporte (pessoas / bens) [7], em que se pode ter a situação de entrega e recolha (pessoas / bens) (PDP - Pickup and Delivery Problems). Em geral é uma classe dos problemas de roteamento de veículos em que as pessoas (ou os objetos) têm de ser transportados entre uma origem e um destino.

Berbeglia et al. [7] descreveu que estes problemas podem ser classificados, quanto à origem e destino das mercadorias nos seguintes agrupamentos: o primeiro grupo é composto pelos problemas "muitas(origens)-para-muitos(destinos)", em que qualquer vértice pode servir como uma fonte ou como um destino para qualquer mercadoria; no segundo temos a situação "uma(origem)-para-muitos(destinos)-para-um(destino) final"; e por fim no terceiro grupo temos a situação "uma(origem)-para-um(destino)".

Os mesmos autores [7] apresentam a natureza estática ou dinâmica deste tipo de problemas. No caso estático, toda a informação é conhecida antecipadamente e não se altera durante a fase da construção e implementação da solução. Já no caso dinâmico, a informação disponível é alterada à medida que se constrói ou se implementa parte da solução, por força de novos pedidos dos utilizadores. Nos problemas dinâmicos a solução proposta poderá ser uma estratégia de solução que pode também ser alterada com o decorrer do tempo. As situações dinâmicas deste tipo ocorrem quase sempre nos problemas de transporte a pedido de utentes com necessidades especiais, que requisitam uma viatura ao local onde se encontram para serem transportados ao seu destino. A vertente dinâmica deste problema advém de os pedidos de transporte surgirem por vezes no mesmo dia em que necessitam de ser realizados. A este tipo de problema dá-se o nome de DARP (Dial-A-Ride Problem).

São poucos os estudos disponíveis sobre PDP dinâmicos, em particular nas variante dinâmica "uma(origem)-para-muitos(destinos)-para-um(destino) final". Um dos problemas dinâmicos mais estudados é o OlDARP (On-line Dial-A-Ride Problem) [8], [9], [10]. Este problema não inclui as restrições adicionais sobre o desconforto do utilizador, tais como a duração máxima da viagem e a duração da janela temporal, conforme acontece no DARP dinâmico.

O DARP tem recebido importantes contributos quer na versão estática ou dinâmica, salienta-se a revisão de Cordeau e Laporte de 2007 [11]. O estudo de Psaraftis [12] abordou uma única rota para este problema, onde os clientes requesitam um serviço de transporte a ser disponibilizado tão cedo quanto possível. Logo que um novo pedido é considerado o sistema atualiza a instância e a partir da rota parcialmente executada tenta incluir o novo pedido na rota que falta realizar. Madsen et al. [13] desenvolveram uma metodologia para um caso real do DARP dinâmico com múltiplos veículos que recebia até 300 pedidos diários para o transporte de pessoas com necessidades especiais.

B. O problema de Orientação de Equipas

Ainda no âmbito dos problemas de encaminhamento de viaturas surgiu relativamente à pouco tempo o Problema de Orientação de Equipas (TOP - Team Orienteering Problem). Apesar de ser recente o TOP tem recolhido bastante atenção por parte da comunidade científica [14], [15], quer apresentando metodologia de solução exata [16], quer metodologia de solução aproximada [17]. A apoiar esta comunidade existe um repositório de instâncias públicas [18].

Ao contrário do VRP, no TOP nem todos os vértices do grafo (clientes) terão de ser visitados. Considerando que, do ponto de vista de um prestador privado de serviços de transporte não urgente de doentes, pode não ser economicamente interessante transportar um paciente não urgente, então o modelo TOP revela-se adequado para se estudar o problema real.

Dada uma lista de doentes não urgentes para os quais foi solicitado transporte e dada uma frota de viaturas disponível com lotação de oito lugares, faz-se a atribuição de serviços de transporte de modo a maximizar a ocupação da viatura e minimizar a distância percorrida e os custos associados.

Gutiérrez-Jarpa et al. [19] abordaram o problema com entregas fixas e recolhas opcionais, configurando este problema numa situação mista de VRP para a entrega e TOP para a recolha. Os autores analisaram o caso particular de uma única viatura e desenvolveram um novo método *branch-and-cut* para a resolução de instâncias maiores. Apesar do grande interesse prático que esta modelação tem para a logística inversa, os autores referenciam somente o trabalho de Gribkovskaia et al. [20], que também só considera uma única viatura. A nova formulação apresentada permitiu solucionar instâncias ainda em aberto e por outro lado permitiu reduzir significativamente o tempo de solução. A metodologia consegue resolver instâncias até 90 vértices. Os autores salientam a necessidade de se estender a investigação aos casos com múltiplos veículos e a concepção de heurísticas para a solução de instâncias de grandes dimensão.

Dado que o agrupamento de doentes é uma situação fortemente restringida, é nossa opção modelar o problema real apresentado pelo SNS como uma resolução de um problema TOP, para o conjunto de viaturas disponíveis na empresa. É possível definir-se um método para a construção das rotas do tipo algoritmo de inserção de menor custo, com vista à elaboração de rotas válidas. Um algoritmo construtivo deste tipo elabora soluções rapidamente. Porém a qualidade das soluções pode ser muito baixa em termos de função objetivo. De modo a melhorar a qualidade das soluções pode ser usado um método de pesquisa local ou meta heurística como por exemplo um algoritmo genético.

O algoritmo genético (GA) é uma heurística de pesquisa que imita o processo da evolução das espécies. Este método utiliza técnicas inspiradas na natureza, tais como mutação, cruzamento, herança e seleção, para gerar soluções para problemas de otimização. O sucesso de um GA depende do tipo e da complexidade do problema ao qual ele é aplicado, embora, no nosso entender, seja o método mais apto a ser aplicado em problemas onde se tem pouco conhecimento específico do problema. Recentemente, Gavalas et al. [21] apresentam uma revisão sobre modelos e abordagens de solução (GA incluídos) a um conjunto de problemas de roteamento.

Num GA os cromossomas ou indivíduos são representados como cadeias de carateres que codificam soluções candidatas para um problema de otimização, que vão evoluindo para melhores soluções. No TOP, um cromossoma pode ser composto por n genes, ou seja, um gene para cada vértice. Decidimos definir um cromossoma formado por n genes, em que cada gene define a prioridade do vértice para ser seleccionado para ser visitado. Esta estrutura foi adaptada do

modelo de Chaves Aleatórias (Random Keys) apresentado em 2014 por Morán Mirabal et al. [22].

V. METODOLOGIA

Face às alterações legislativas que conduziram a uma agitação no setor dos transportes de doentes, decidiu-se analisar inicialmente em contexto académico, por um grupo de alunos do 1º ano do Mestrado em Engenharia de Sistemas, numa unidade curricular de Projeto Integrado o estudo da oferta de um serviço de transporte de doentes diferenciado de cariz empreendedor e inovador. Nesta unidade curricular de projeto integrado intervêm diretamente a unidade curricular de Gestão Estratégica e Marketing e a unidade curricular Otimização da Cadeia de Abastecimento.

Este projeto académico, advém de uma reflexão sobre a utilização da tecnologia de otimização como uma ferramenta auxiliar no aumento do desempenho dos serviços prestados por uma empresa sem aumento de custos, e que permite à empresa definir em termos estratégicos um posicionamento diferenciador no mercado.

Formaram-se dois grupos de trabalho de 5 alunos que desenvolveram trabalhos independentes com o intuito de no final do trabalho efectuarem uma apresentação perante "*potenciais investidores*" de capital de risco e defenderem as suas opções e convencerem os investidores a financiar o projeto.

Os grupos foram orientados para efetuarem uma análise detalhada sobre as várias soluções existentes no mercado, e proporem o desenvolvimento de uma aplicação informática destinada a facilitar a mobilidade de pessoas portadoras de doença. Apesar de existirem várias aplicações neste âmbito, ainda existe um espaço enorme para empreender e inovar nesta área.

As componentes a aprofundar neste trabalho foram as seguintes:

- Conceção da Ideia de Negócio;
- Análise Estratégica;
- Funcionamento do Modelo de Negócio;
- Análise do Serviço e do Mercado;
- Análise dos Riscos;
- Otimização

A. *Conceção da Ideia de Negócio*

Na Conceção da Ideia de Negócio deve ser dada um resumo geral do Negócio, quanto à natureza, localização e dimensão.

B. *Análise Estratégica*

Na Análise Estratégica os grupos devem aprofundar tópicos como Visão, Missão e Valores.

Em termos de Visão os grupos expuseram os argumentos diferenciadores do seu negócio, como a eficiência, qualidade, comodidade e rapidez. No mesmo alinhamento, o reconhecimento de mais-valias por parte dos clientes das principais características da empresa surge como um ponto-chave de modo a se estabelecer uma relação de confiança, e de fidelização e parceria cliente-empresa. A postura de uma melhoria contínua por parte da empresa visando a racionalização, de modo a proporcionar maior margem de ganho e acréscimo de prestação de serviços adicionais ao cliente sem aumento de custos sustentará o crescimento da empresa.

Na Missão, além da descrição concisa da atividade principal da empresa, foram adicionados elementos como a qualidade (conforto / comodidade) e segurança, bem como a prontidão e eficiência na satisfação das solicitações dos clientes. Questões práticas de cumprimento de prazos de entrega do serviço e minimização de tempos de espera envolvidos foram também assinaladas.

Uma exaustiva listagem de Valores foi apresentada para enriquecer a justificação da entrada da empresa no mercado. Destacam-se a ética, integridade e conduta no relacionamento com os clientes. Adicionalmente foram apresentados valores relacionados com questões ambientais como a emissão de dióxido carbono a ter em conta quer na aquisição quer na operacionalização de viaturas.

C. *Funcionamento do Modelo de Negócio*

Os alunos foram instruídos a apresentarem detalhadamente o Modelo de Negócio no formato Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur [23]. Neste formato identificam-se os parceiros fundamentais e as atividades chave bem como os recursos chave. Descreve-se a proposta de valor, e as relações de fidelização com os clientes e os canais de comunicação com os clientes. Ainda do lado dos clientes é feita uma segmentação. Assinalam-se os fatores da estrutura de custos e as fontes de receita, quer diretas, quer indiretas.

De uma forma resumida foram destacadas como atividade chave a gestão de frota, através de um sistema inovador que calcula a rota mais curta e que permite otimizar o tempo de serviço prestado aos clientes. Os recursos chave definidos como os veículos de referência no mercado e os recursos humanos qualificados.

D. *Análise do Serviço e do Mercado*

A análise (comparativa) do serviço proposto e a perspetiva do Mercado foi desenvolvida atendendo a duas metodologias importantes: Análise PEST [24] e o Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter [25].

Na análise PEST abordaram-se fatores externos importantes em quatro dimensões: Político, Económico, Sociocultural e Tecnológico. A situação de recessão económica e de contenção financeira foi tida em conta como possível fator condicionador da atividade da empresa, pois uma significativa parte dos clientes da empresa são pessoas com insuficiência económica e dependem dos apoios sociais. Também a dimensão económica de forte retração no consumo privado foi apontado com um condicionamento externo, embora sejam já evidentes a melhoria de alguns destes indicadores que no

futuro poderão favorecer a empresa. Na dimensão sociocultural referiu-se a população envelhecida e mais necessitada de cuidados de saúde. Na dimensão tecnológica referiu-se a disponibilidade dos novos meios de comunicação facilitadores do contacto mais directo e em tempo real, facilitando também o recurso a tecnologias de otimização e racionalização de recursos.

O Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter direccionou a pesquisa dos alunos em torno dos seguintes elementos: número e rivalidade entre empresas concorrentes; poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes; ameaça de entrada de novos concorrentes; e ameaça de aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

E. Análise dos Riscos

Para se proceder à Análise dos Riscos (análise do ambiente interno) os grupos desenvolveram uma análise dos Fatores Críticos de Sucesso; realizaram uma Análise SWOT e procederam também à identificação das atividades principais e das atividades de suporte a partir do diagrama da Cadeia de Valor Interna.

F. Otimização

A componente tecnológica do trabalho implicou o estudo de modelos de optimização de rotas de modo a poder proporcionar rotas mais eficientes traduzindo-se num custo mais baixo para os utentes. Os alunos desenvolveram modelos de programação matemática formulados na linguagem de modelação AMPL com resolução por recurso ao NEOS Server. Adicionalmente foram desenvolvidos modelos heurísticos baseados em algoritmos genéticos. O carácter dinâmico que a conceção de rotas pode ter, permite um desempenho praticamente em tempo real para dar suporte a pedidos de última hora aos clientes da empresa.

VI. CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO

No âmbito da unidade curricular de Projeto Integrado do Mestrado em Engenharia de Sistemas, foi proposto ao alunos a realização de um projeto de criação de uma empresa na área dos transportes não urgentes de doentes a operar no distrito de Braga. O objetivo deste trabalho visou a integração de conhecimentos de duas unidades curriculares, integrando conhecimentos de engenharia, economia e gestão através de um projeto de ensino e aprendizagem relacionado com práticas de empreendedorismo no ensino superior.

Os trabalhos realizados exploraram as vertentes inovadoras e de diferenciação da criação de um negócio como sendo os conceitos mais relevantes para a conquista de uma determinada quota de mercado. O conhecimento das melhores práticas tecnológicas de otimização para uma permanente procura da melhoria do serviço prestado pela empresa foi referenciado nos trabalhos como uma ferramenta auxiliar importante na manutenção de uma exploração de negócio com racionalização dos recursos da empresa. Portanto, a integração dos vários domínios de conhecimento resultou fundamental para responder ao problema formulado.

Desta experiência podem retirar-se diversas ilações. Sobretudo, os resultados obtidos suportam o esforço recente em abordagens transdisciplinares em detrimento de modelos interdisciplinares. Neste último caso, as disciplinas são tomadas individualmente enquanto na transdisciplinaridade procura-se ultrapassar os limites dos conteúdos e das ferramentas vistos separadamente, suportando o emergir de conhecimento novo e novas e mais avançadas aptidões por parte dos alunos.

Os resultados de aprendizagem alcançados revelaram-se encorajadores no sentido de continuar com esta prática de ensino nas próximas edições, sendo essencial a definição de um tema de negócio atual e interessante.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho enquadra-se nas linhas de investigação do Centro de Investigação ALGORITMI e foi parcialmente financiado por verbas FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do projeto PEst-OE/EEI/UI0319/2014 e foi parcialmente financiado por verbas do projeto *Logística Inversa de REEE*.

REFERÊNCIAS

[1] M. Bronosky, "A intenção empreendedora no ambiente universitário: caso unicentro," Revista Capital Científico, Vol. 6, nº. 1, 2008, pp. 245-260.

[2] O. Díaz-Parra, J. A. Ruiz-Vanoye, B. Bernábe Loranca, A. Fuentes-Penna, and R. A. Barrera-Cámara, "A Survey of Transportation Problems," Journal of Applied Mathematics, vol. 2014, Article ID 848129, 17 pages, 2014. doi:10.1155/2014/848129

[3] H. G. Stiver, S. K. Trosky, D. D. Cote, and J. L. Oruck, "Self-administration of intravenous antibiotics: an efficient, cost-effective home care program," Canadian Medical Association Journal, 127(3), 207, 1982.

[4] S. V. Begur, D. M. Miller, and J. R. Weaver, "An integrated spatial DSS for scheduling and routing home-health-care nurses," Interfaces, 27(4), 35-48, 1997.

[5] A. Vaisblat and D. Albert, "Medical non-emergency patient centered scheduling solution," New Magenta Papers, 40, 2013.

[6] I. M. Hains, A. Marks, A. Georgiou, and J. I. Westbrook, "Non-emergency patient transport: what are the quality and safety issues? A systematic review", International Journal for Quality in Health Care, 23(1), 68-75, 2011.

[7] G. Berbeglia, J. F. Cordeau, and G. Laporte, "Dynamic pickup and delivery problems," European Journal of Operational Research, 202(1), 8-15, 2010.

[8] D. Hauptmeier, S. O. Krumke, and J. Rambau, "The online dial-a-ride problem under reasonable load", Springer Berlin Heidelberg, 2000, pp.125-136.

[9] E. Feuerstein, and L. Stougie, "On-line single-server dial-a-ride problems," Theoretical Computer Science, 268(1), 91-105, 2001.

[10] P. Jaillet and M. R. Wagner, "Online vehicle routing problems: A survey," in The Vehicle Routing Problem: Latest Advances and New Challenges, Springer US, 2008, pp. 221-237.

[11] J. F. Cordeau and G. Laporte, "The dial-a-ride problem: models and algorithms," Annals of Operations Research, 153(1), 29-46, 2007.

[12] H. N. Psaraftis, "Dynamic vehicle routing problems," in Vehicle Routing: Methods and Studies, B,L. Golden and AA Assad, Eds. Elsevier Science Publishers BV, North-Holland, 1988, pp. 223-248.

[13] O. B. Madsen, H. F. Ravn, and J. M. Rygaard, "A heuristic algorithm for a dial-a-ride problem with time windows, multiple capacities, and multiple objectives," Annals of operations Research, 60(1), 193-208, 1995.

[14] P. Vansteenwegen, W. Souffriau, and D. V. Oudheusden, “The orienteering problem: A survey,” European Journal of Operational Research, 209(1), 1-10, 2011.

[15] C. Archetti, M. G. Speranza, and D. Vigo, “Vehicle routing problems with profits,” Tech. Report WPDEM2013/3, University of Brescia, 2013.

[16] C. Archetti, N. Bianchessi, and M. G. Speranza, “Optimal solutions for routing problems with profits,” Discrete Applied Mathematics, 161(4), 547-557, 2013.

[17] Q. Hu and A. Lim, “An iterative three-component heuristic for the team orienteering problem with time windows,” European Journal of Operational Research, 232(2), 276-286, 2014.

[18] The Orienteering Problem: Test Instances. http://www.mech.kuleuven.be/ en/cib/op (29 maio 2014, último acesso)

[19] G. Gutiérrez-Jarpa, V. Marianov, and C. Obreque, “A single vehicle routing problem with fixed delivery and optional collections,” IIE Transactions, 41(12), 1067-1079, 2009.

[20] I. Gribkovskaia, G. Laporte, and A. Shyshou, “The single vehicle routing problem with deliveries and selective pickups,” Computers & Operations Research, 35(9), 2908-2924, 2008.

[21] D. Gavalas, C. Konstantopoulos, K. Mastakas, and G. Pantziou, “A survey on algorithmic approaches for solving tourist trip design problems,” Journal of Heuristics, 20(3), 291-328, 2014.

[22] L. F. Morán Mirabal, J. L. González Velarde, and M. G. C. Resende, “Randomized heuristics for the family traveling salesperson problem,” International Transactions in Operational Research, 21(1), 41-57, 2014.

[23] A. Osterwalder and Y. Pigneur, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, John Wiley & Sons Inc., 2010.

[24] B. V. J. Castor, “Planejamento estratégico em condições de elevada instabilidade,” Revista FAE, Curitiba, 3(2), 1-7, 2000.

[25] M. E. Porter, “The five competitive forces that shape strategy,” Harvard business review, 86(1), 25-40,. 2008.

Enseñar a emprender en entornos universitarios:

claves del éxito de los eventos de emprendimiento dirigidos a estudiantes

Maruxa Alvarez
Universidade de Vigo
Campus Lagoas-Marcosende
36310, Vigo, España
maruxa@uvigo.es

Elena Garcia Pont
Consultora RRHH
Egp, Consultoría RRHH
Barcelona, España
elena@elenagarciapont.com

Abstract— **Para alcanzar los resultados de aprendizaje esperados en cualquier licenciatura o grado universitario, los alumnos tienen que desarrollar una serie de actividades de aprendizaje incluidas en la guía docente. Sin embargo, son pocas las universidades que incorporan en sus planes de estudio procesos de aprendizaje que resalten las habilidades y destrezas orientadas a la innovación, el fomento de la creatividad, el emprendimiento y espíritu empresarial, y que integren todos estos conceptos en materias o programas específicos. Este artículo muestra datos recogidos por medio de una encuesta anónima realizada a los participantes de un evento de emprendimiento dirigido a estudiantes, 3DayStartup y revela la repercusión que eventos como este tienen en promover no solo el emprendimiento entre el colectivo universitario, si no también de mejorar la empleabilidad del alumnado.**

Palabras clave: estudiantes; metodología; aprendizaje; empleabilidad; competencias; aptitud.

I. INTRODUCCIÓN

Para aprender y ser competente no basta con acumular y reproducir de manera más o menos precisa un contenido bien destilado. Es necesario resolver problemas en la práctica utilizando las herramientas, pericias y conocimientos necesarios que lleven a adquirir un conjunto relevante de competencias. Para aprender hay que hacer, y eso comporta que el error se promueva y que se valoren los estadios intermedios imperfectos, es decir, los prototipos (González et al. 2011 [1]).

Con el fin de dar nuevas oportunidades a los jóvenes universitarios, a lo largo de los últimos 2 años se han ido celebrado en España 5 ediciones de 3DayStartup (3DS). Este evento plantea a los estudiantes universitarios de todo el estado español un reto: montar un proyecto empresarial de base tecnológica en tres días.

Todos los estudiantes que participan en este evento (35-40) se someten a un periodo de selección entre todos los candidatos que se inscriben (en torno a los 150-200). En este proceso de selección, llevado a cabo por profesionales especializados se tienen en cuenta aptitudes y actitudes, sin embargo la actitud frente al emprendimiento con todo lo que ello comporta es fundamental.

Uno de los objetivos de 3DayStartup es fomentar el emprendimiento en el entorno de las nuevas tecnologías y el desarrollo innovador. Para crear equipos de trabajo sólidos y variados se convoca a estudiantes universitarios de últimos cursos de grado y posgrado procedentes de cualquier especialidad.

3DayStartup surge con el fin de dar nuevas herramientas a la cantera profesional, los estudiantes. Mientras jóvenes sobradamente preparados se marchan de España buscando oportunidades laborales, la idea de eventos como 3DayStartup es que estos sirvan de impulso para que estos jóvenes decidan crear un proyecto sostenible y perdurable en el tiempo sin tener que emigrar, de tal manera que el producto o servicio exportable llegue a ser el talento de las empresas de los países en los que residen.

3DayStartup tuvo su origen en el año 2008 en EEUU y desde entonces se han celebrado ya más de 100 ediciones en todo el mundo, habiéndose creado más de 50 startups, lo que ha sumado una inversión de más de 16 millones de dólares. En estos evento han participado estudiantes de Stanford, Berkeley, Cornell, Wisconsin, MIT, ATM, Darmouth, Columbia, Wharton, Texas, Maastricht, Universidad de Tongji, Universidad de Qatar, Universidad central de Ghana, IESE, ESADE, IE, UPC, Universidad de Sevilla, Universidad Complutense de Madrid, y otras muchas.

3DS España es una asociación sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es mostrar a los universitarios la realidad del emprendimiento. Dada la sobresaturación de información existente dentro del mundo del emprendimiento, 3DS pretende, a través de la práctica, la vivencia de este proceso desde la transformación de una idea de negocio hasta el desarrollo de un proyecto empresarial. Para ello, durante los tres días del evento, los universitarios cuentan con mentores especializados en diversas áreas que, a demanda de los participantes, van asesorando a los distintos equipos (normalmente se forman entre 5-8 equipos compuestos por 8-5 personas).

En esta plataforma en la que el aprendizaje es un proceso de construcción práctico, el conocimiento se construye, no se recibe, y los mentores juegan un papel esencial como facilitadores y catalizadores de la información. Así, los participantes en el 3Ds son los agentes responsables de su propio

[1] González, A., T. Lara, C. Magro y J. Rodríguez (2011) ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura Vol. 187, 39-50 ISSN: 0210-1963 doi: 10.3989/arbor.2011.Extra-3n3127

proceso de aprendizaje. Para alcanzar sus objetivos , tanto individuales como grupales, tienen que ser capaces de reflexionar sobre el papel que van a asumir con más relevancia en el seno de su grupo de trabajo, así como sobre las variaciones que sobre su idea de negocio pueden producirse a lo largo del programa. Tras una fase de inspiración e ideación, los participantes, dan con ideas novedosas, plausibles y viables que se plasman en un modelo de negocio.

Como broche final del evento, el tercer y último día se celebra un acto presentación de los proyectos en el que cada equipo presenta su proyecto a un jurado compuesto por diversos actores de la sociedad relacionados con el emprendimiento: mentores, aceleradoras de startups, inversores, representantes institucionales, etc.

Para acabar de cerrar el círculo de la praxis, 3DS da a los participantes la posibilidad de desarrollarse y madurar las iniciativas empresariales que pusieron en marcha durante el programa. Con este objetivo, 3DS pone a disposición de los participantes que quieran continuar su proyecto en la realidad una red de emprendimiento dotada de recursos profesionales y formativos que les permita madurar y consolidar sus ideas. Estos recursos se ofrecen en forma de incentivos por parte de las empresas que en cada edición colaboran con 3DS.

3DayStartup ha celebrado cinco ediciones en España (3 en Barcelona, 1 en Madrid y 1 en Vigo). Y en noviembre 2014 celebrará la sexta edición. En total han presentado más de 900 solicitudes para participar en este evento.

Tomando como base la experiencia en la realización de distintas ediciones de 3DS en España, los objetivos de este trabajo son cuantificar el éxito de la organización de eventos de emprendimiento dirigidos exclusivamente a estudiantes universitarios y su relevancia en el proceso de transformación del aprendizaje universitario. Los objetivos específicos serían comprobar de manera cuantitativa: 1) si los estudiantes han ganado más consciencia sobre los recursos personales con los que cuentan para alcanzar sus metas; 2) si la participación de los estudiantes en el 3DS ha cambiado la visión que los estudiantes puedan tener sobre el emprendimiento; 3) si ha a servido para fomentar el emprendimiento entre los participantes; y 4) el número de estudiantes que se ha lanzado o se plantea montar su propio proyecto empresarial.

Los resultados obtenidos en este trabajo se discuten desde el punto de vista del proceso de transformación del aprendizaje y de la importancia que eventos como este podrían tener tanto en la formación de los estudiantes universitarios como motor del emprendimiento en este ámbito educativo.

II. MÉTODOS

Para llevar a cabo este trabajo, nos basamos principalmente en los resultados de una encuesta dirigida a los participantes de las dos últimas ediciones de 3DayStartup, la celebrada en Barcelona en Noviembre del 2013 y la celebrada en Vigo en Abril del 2014. En conjunto, en estos dos eventos participaron 73 estudiantes (39 en Barcelona y 34 en Vigo). Del total de participantes en estas dos ediciones, contestaron a la encuesta 28 (i.e., un 38%).

La encuesta se realizó del 25 al 28 de Agosto del 2014, esto es, 9 meses después de que tuviera lugar la edición del evento en Barcelona y 5 meses después de la edición en Vigo.

A. Perfil de los estudiantes seleccionados

Los estudiantes que participaron en 3DayStartup fueron seleccionados previamente, siendo un primer filtro el CV y un segundo filtro una entrevista personal.

Dado que el objetivo específico de 3DS es que los participantes desarrollaran un proyecto tecnológico, en todas las ediciones se busca que un 50% de los participantes tenga un perfil desarrollador. El 50% restante puede tener cualquier perfil formativo. De hecho, los estudiantes que participaron en las dos ediciones de 3DS analizadas en este estudio procedieron de distintas especialidades formativas Universitarias (Figura 1).

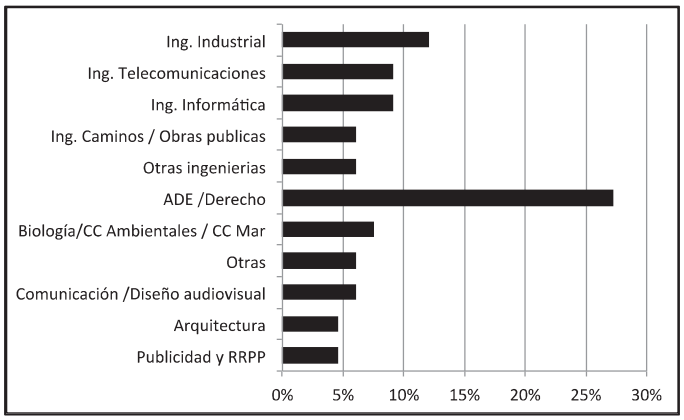


Figura 1: Distribución de los participantes en las dos ediciones de 3DS analizadas en función de su perfil formativo universitario.

B. Encuesta realizada a los participantes de 3DS

A fin de recopilar datos que nos permitiesen cuantificar el impacto de 3DS en los participantes, dirigimos un cuestionario a participantes en las dos ediciones de 3DS mencionadas anteriormente (Barcelona 2013 y Vigo 2014).

El cuestionario cubría seis aspectos: 1) Datos personales (edad, sexo, formación, edición en la que participó); 2) Formato del evento (duración, papel de los mentores y metodología de aprendizaje); 3) Autoconocimiento; 4) Cambios en la actitud y visión de futuro (atrevimiento, posibilidades de alcanzar un éxito profesional); 5) Concepto de emprendimiento; 6) Proyecto empresarial (antes, durante y después del evento). En los 4 últimos aspectos el cuestionario trataba de conocer si la participación en el 3DS había supuesto un cambio en la actitud y proyectos de futuro de los participantes. Las preguntas específicas incluidas en el cuestionario, así como las opciones de respuesta pueden verse en el apartado de resultados. El cuestionario incluyó un total de 15 preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas donde los encuestados compartieron su visión y dieron su testimonio de la experiencia vivida en 3DS.

Para realizar las encuestas se creó un formulario en Google Docs con opción a elegir una entre múltiples (entre 2-4) respuestas. En la mayoría de los casos las respuestas eran

cerradas. Sin embargo, también se incluyeron algunas preguntas abiertas, de modo que fuera posible enriquecer los resultados con los comentarios de los participantes. Entre esos comentarios, hemos seleccionado los más representativos para dar una mejor idea de los distintos testimonios y opiniones. El formulario se envió a los participantes en 3DS y los datos se recogieron de forma anónima a través de Google Docs.

C. Análisis de datos

Dado que el objetivo de este trabajo es demostrar las opiniones de los participantes en el 3DS en los 7 aspectos señalados anteriormente y no hacer una comparación entre grupos (sexos a nivel/perfil formativo), la información recogida en las encuestas se presenta mayoritariamente en forma de gráficos.

III. RESULTADOS

A. Perfil de los estudiantes seleccionados

De todos los participantes en las ediciones de 3DS en Barcelona 2013 y en Vigo 2014, un 77% fueron hombre y un 23% mujeres. Este porcentaje se correspondió aproximadamente con la de los estudiantes que respondieron a la encuesta (85% fueron hombre y un 15% mujeres).

Además, de todos los encuestados, el 70% tienen entre 20-25 años, un 22% entre 25 y 30 años y solo un 7% superaba los 30 años. Este perfil de edades coincide con el global de los participantes en los dos eventos analizados. De acuerdo con este rango de edades, el 78% de los encuestados eran estudiantes de los últimos cursos de licenciatura/grado, y solo un 22% eran estudiantes de máster.

B. Información recogida en las encuestas (Figuras 2- 13)

1) Formato del evento:

- *La duración del evento de 2 días y medio ha sido:*

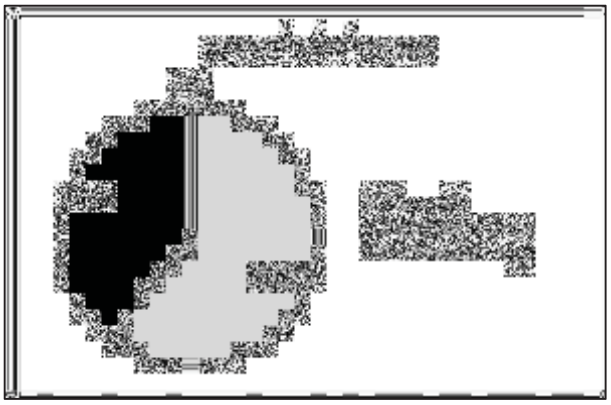


Figura 2: Distribución de las respuestas de los participantes sobre la duración de 3DS

- ¿Cómo describirías el proceso de aprendizaje en comparación con el método de enseñanza seguido en las aulas?

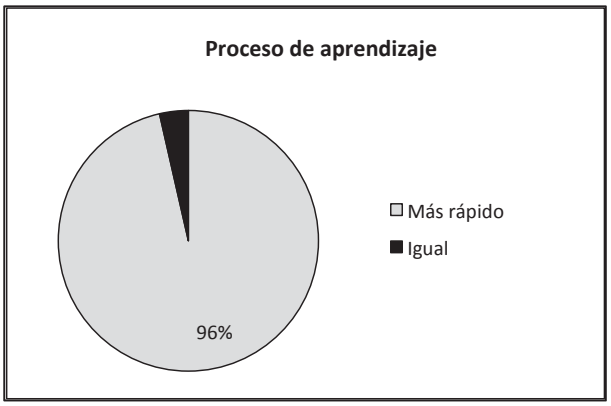


Figura 3: Distribución de las respuestas de los participantes sobre el proceso de aprendizaje seguido en 3DS

- Comentarios de los encuestados acerca del papel de los mentores

"Aportan una visión distinta".

"Apoyan desde su propia experiencia".

"Fomentan la comunicación dentro del grupo".

"Destruyen" ideas de forma constructiva".

Cuestionan tu idea para mejorarla

2) Autoconocimiento:

- ¿Crees que tu participación en 3DS te ha ayudado a conocerte mejor?

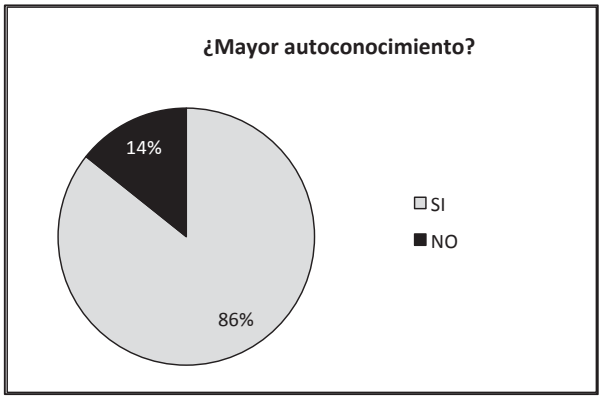


Figura 4: Distribución de las respuestas de los participantes sobre el autoconocimiento ganado en 3DS

- Que es lo que crees que ha resaltado 3DS de tus personalidad?

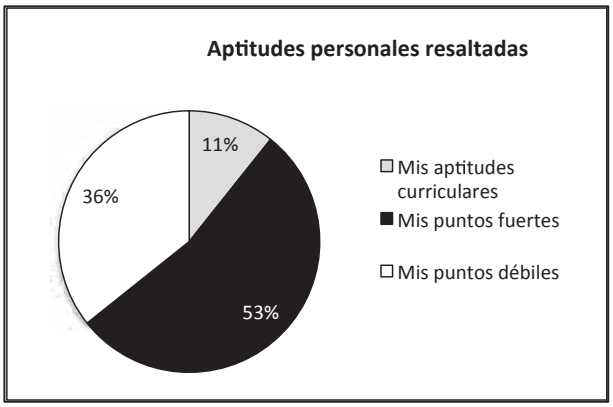


Figura 5: Distribución de las respuestas de los participantes sobre las aptitudes que creen que su participación en 3DS ha resaltado en su propia personalidad

3) Actitud y visión de futuro:

- ¿Crees que a partir de participación en 3DS te atreves a hacer más cosas?

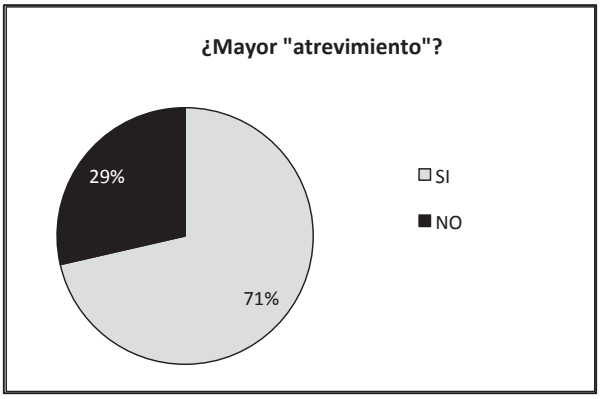


Figura 6: Distribución de las respuestas de los participantes sobre si desde que participaron en 3DS se atreven a hacer más cosas

- ¿Ha cambiado tu visión de futuro a partir de tu participación en 3DS?

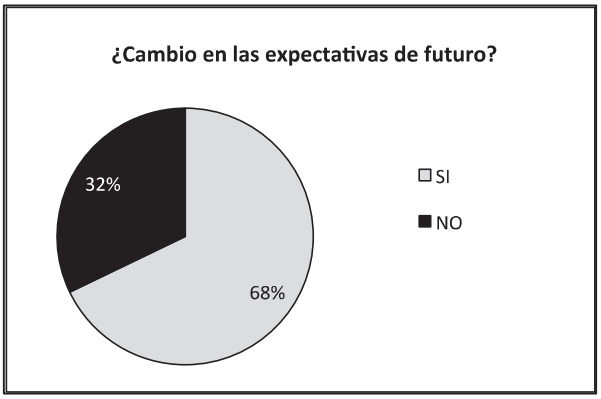


Figura 7: Distribución de las respuestas de los participantes sobre si desde que participaron en 3DS ha cambiado su visión de futuro

- En cuanto a tus posibilidades de tener éxito en tu vida profesional:

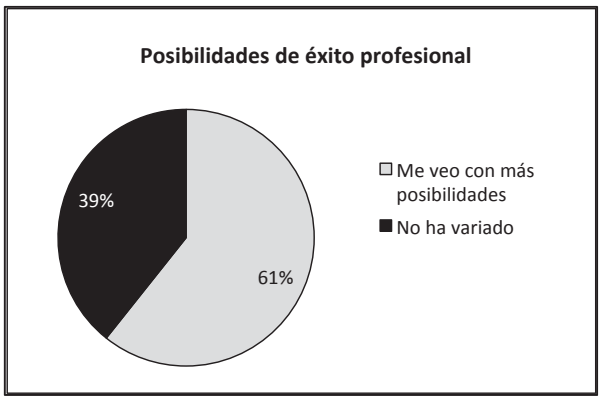


Figura 8: Distribución de las respuestas de los participantes sobre si desde que participaron en 3DS se ven más capaces de alcanzar su éxito profesional.

4) Concepto de emprendimiento:

- ¿Ha cambiado a partir de tu participación en 3DS?

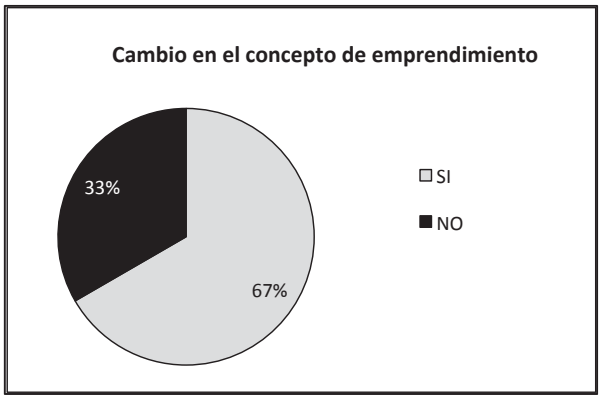


Figura 9: Distribución de las respuestas de los participantes sobre si desde que participaron en 3DS ha cambiado el concepto que tenían del término emprendimiento.

- Comentarios respeto al concepto de emprendimiento

"Antes como sinónimo de autoempleo, ahora como oportunidad de negocio".

"Antes con poner en marcha un negocio, ahora como desarrollar una idea".

"Antes como una opción empresarial, ahora como innovación y cambiar de miras en cualquier aspecto de mi vida".

"Antes como "lanzarse al vacío", ahora como un proceso de aprendizaje antes de lanzarse, y al hecho de lanzarse a la acción, pero no al vacío!".

5) PROYECTO EMPRESARIAL en el que participaste en 3DS:

- ¿Vas a seguir trabajando en esa línea?

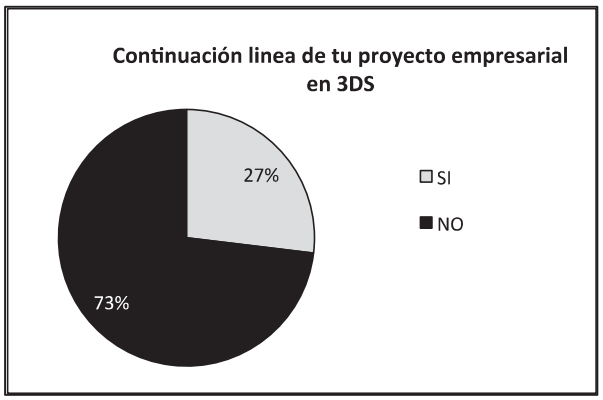


Figura 10: Distribución de las respuestas de los participantes sobre su continuación con la línea del proyecto empresarial que desarrollaron en 3DS.

- ¿Piensas seguir colaborando con tu equipo de 3DS?

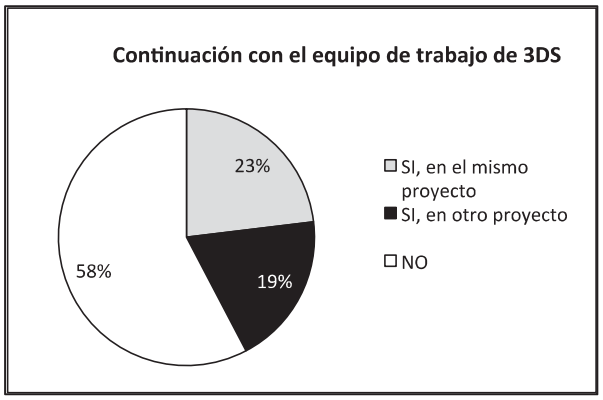


Figura 11: Distribución de las respuestas de los participantes sobre su idea de continuar colaborando con el equipo de trabajo creado en 3DS.

6) Idea de montar tu propia empresa:

- ¿Te lo habías planteado antes de participar en 3DS?

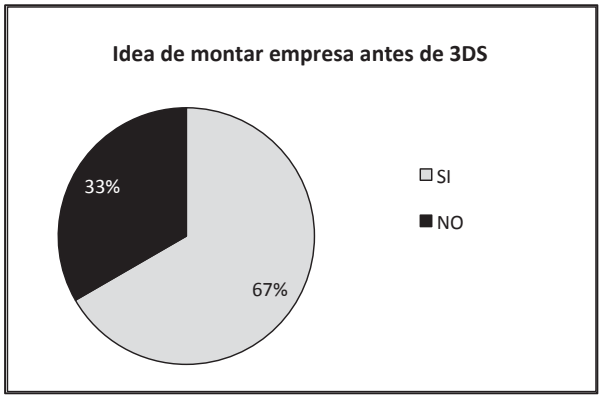


Figura 12: Distribución de las respuestas de los participantes sobre su idea de montar su propio negocio antes de participar en 3DS.

- Tras el 3DS, tienes idea de emprender en un futuro?

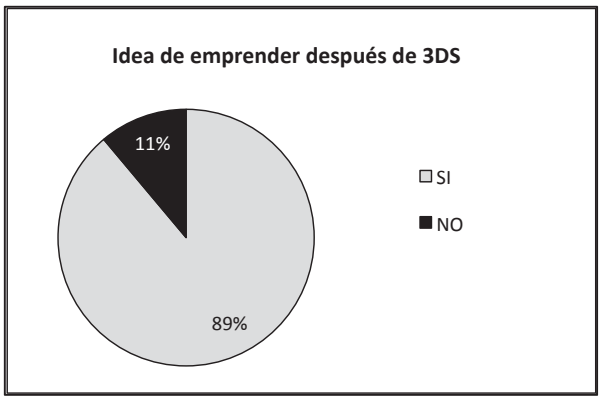


Figura 13: Distribución de las respuestas de los participantes sobre su idea de montar su propio negocio después de participar en 3DS.

7) Otros comentarios aportados por los encuestados:

"Ha sido de 360° y súper enriquecedora. Nos hemos puesto en la piel de un emprendedor, hemos conocido a gente interesantísima que han compartido con nosotros todo lo que saben y hemos trabajado muy duro con gente a la que no conocíamos de nada".

"Personalmente, no salí del 3DS igual que entré: abrió mi mente a nuevas posibilidades de futuro que nunca me había planteado".

"Definiría mi experiencia como aprendizaje acelerado de emprendimiento"

"imprescindible! El haber conseguido esto en tres días te hace pensar lo muchísimo de lo que seríamos capaces si le hubiésemos dedicado un mes entero!"

"Describiría mi participación en 3DS de la siguiente maneira: Una experiencia enriquecedora que nos hizo tocar la realidad de un modo didáctico, colaborativo, cercano, y sobre todo, con muy buen ambiente entre tod@s: participantes, mentores, organizadoras, y facilitadorers".

"Mi experiencia en 3DS ha sido perfecta, la organización ha sido completa.".

"Mi participación la podría describir como: esfuerzo, aprendizaje y diversión a partes iguales".

"La 3DS Vigo ha sido una experiencia Intensa y muy Educativa; intensa por el ritmo marcado que ha sido del 100% y educativa por lo mucho que uno aprende en tan solo un fin de semana".

"Yo definiría el 3DS Vigo como tres días en los que además de haber aprendido a construir un proyecto sólido, recibí lecciones sobre mi mismo en aspectos que ni imaginaba que podía ser así".

"Por mi parte, el 3Ds ha sido un evento increible, en el que he conocido gente diferente, y con una actitud muy viva. Mi estancia en este evento me ha marcado bastante, y sin duda mis hábitos y inquietudes estan cambiando radicalmente (ganas de aprender, ir a talleres, conferencias de emprendimiento, etc)."

IV. DISCUSIÓN

El sistema Europeo de transferencia y acumulación de créditos (ECTS) que se toma como base hoy en el Espacio Educación Superior (EEES) está basado en la transparencia de los resultados y procesos de aprendizaje del alumno (Guía del usuario del ECTS, 2009 [2].

Las enseñanzas de Máster Universitario que forman parte de los programas de segundo ciclo, tienen como finalidad la adquisición de una formación avanzada, de carácter especializado o multidisciplinar, orientada bien a la especialización académica o profesional, bien a la promoción del inicio en tareas investigadoras.

Las universidades, y en último término los profesores, gozan de autonomía para decidir los métodos de enseñanza y los recursos pedagógicos que crean más convenientes para impartir el contenido de sus asignaturas. En este sentido, en la docencia universitaria (tanto en máster como en licenciatura/grado) se utilizan distintos métodos, siendo frecuente la lección magistral, aunque es cada vez más habitual la utilización de otros tipo de actividades, como seminarios, trabajos mediante la metodología del trabajo cooperativo, aprendizaje basado en problemas, enseñanza por proyectos, etc. Sin embargo, a pesar de que la mejora de la empleabilidad de los egresados universitarios es una preocupación constante de las Administraciones educativas y de las instituciones universitarias, son pocas las universidades que incorporan en sus planes de estudio procesos de aprendizaje que resalten las habilidades y destrezas orientadas a la innovación, el fomento de la creatividad, el emprendimiento y espíritu empresarial, y que integren todos estos conceptos en materias o programas específicos.

En eventos como 3DS no solo se promueven estos procesos de aprendizaje, si no que permiten reforzar las conexiones entre los estudiantes universitarios y las empresas, con especial atención al fomento de capacidades para la iniciativa empresarial y el autoempleo.

Tal y como demuestran los datos extraídos en las encuestas, casi el 100% de los encuestados concuerdan con que el proceso de aprendizaje en 3DS fue más rápido que el empleado tradicionalmente en las aulas.

En cuanto al impacto que eventos como 3DS puedan tener en la empleabilidad de los participantes, los datos demostraron que un 86% de los encuestados adquirió un mayor conocimiento de sus competencias tras el evento.

En este sentido, es bien sabido que el aprendizaje es un elemento de gran relevancia en el desarrollo competencial. Si bien los conocimientos y habilidades se aprenden a través de la formación académica y del desempeño en el puesto de trabajo, las competencias y actitudes sociales (creatividad, empatía, planificación, etc.) se entrenan y desarrollan en todos los ámbitos de la vida. Sin haber entrado en competencias específicas, es interesante destacar que un 53% de los encuestados afirmó conocer más sus puntos fuertes, frente a un 36% que cree que 3Ds le ayudó a reconocer sus puntos débiles. El mejor conocimiento de la personalidad incide en la autoconfianza, y por lo tanto en una búsqueda más eficaz de empleo. Así, para potenciar la autoconfianza, es importante reconocer y resaltar los puntos fuertes de la personalizad y saber identificar los puntos débiles.

Otros aspecto a resaltar de los datos recogidos en esta encuesta es la actitud positiva y la visión de futuro mostrada por los encuestados. De hecho, un 71% de los encuestados afirma que tras su paso por 3DS se a hacer más cosas, lo que sin duda aumentará las posibilidades de que consigan los objetivos que se propongan. Además, el 68% de los encuestados afirma que su visión de futuro cambió tras participar en 3DS, habiendo un 61% que indicó que ahora se veía con más posibilidades de alcanzar su éxito profesional.

En relación con el autoempleo, es interesante destacar que el concepto de emprendimiento que tenían la mayoría de los encuestados (67%) varió tras finalizar el evento. Viendo sus comentarios puede verse que tras el evento, la mayoría de los participantes relacionan el emprendimiento con un proceso de acción, de desarrollo, de hacer cosas y de perseverar.

Aunque la mayoría de los encuestados no va a seguir con el proyecto empresarial que desarrolló durante el fin de semana que tuvo logar el evento 3DS, es interesante resaltar que hay un 42% que afirma que va a seguir colaborando con los todos o con alguno de los miembros del equipo que formaron durante el fin de semana. Tal y como de indicó en la introducción, los participantes en 3DS pasan un proceso de selección por lo que los participantes entran a modo individual y forman los equipos sin conocerse, basándose en su intuición y en el atractivo de las ideas empresariales que ellos mismos habían votado previamente. Es por ello que el hecho de que casi la mitad de los encuestados se plantee el seguir colaborando con sus compañeros de equipo (siendo de distintos perfiles) demuestra lo mucho que une la inmersión en un evento de emprendimiento como 3DS y la implicación desempeñada por todos los participantes para desarrollar sus proyectos.

Y para terminar, es interesante comprobar como, a pesar de que el perfil de estudiantes que se inscribe mayoritariamente en un evento de emprendimiento es aquel que ya tiene la idea de montar su propio negocio (en este caso ya venían con esa idea un 67%), tras el evento, ese porcentaje subió en más 20 puntos, ascendiendo a un 89%.

A la vista de estos resultados podemos confirmar que la organización y desarrollo de eventos de emprendimiento

[2] Guía del usuario del ECTS, versión final 6 Febrero 2009. http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningpolicy/doc/ects/guide_es.pdf

dirigidos a estudiantes sirven como motor no solo para promover el emprendimiento entre los estudiantes, si no para incrementar su empleabilidad. Por ello, se recomienda el apoyo en la ejecución de estos eventos y su inclusión en los planes de estudios de las enseñanzas Universitarias.

V. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la colaboración de los participantes en las dos ediciones de 3DS analizadas en este trabajo, 3DSBarcelona2013 y 3DSVigo2014, que nos han dado sus testimonios a través de la encuesta que ha servido de base para llevar a cabo el estudio. A lo largo de los meses de trabajo que implica la organización de este evento, es siempre muy gratificante ver el ánimo de cooperación que muestran muchas de las entidades y empresas con las que nos ponemos en contacto. Es por ello, que queremos agradecer su apoyo a todos estos colaboradores, por la generosidad que han tenido al aportar su grano de arena para que este evento se pueda llevar a cabo.

The Effects of Perceived Desirability on Business Creation Intentions Among Portuguese Polytechnic Higher Education Students

An empirical study

Orlando Lima Rua
Centre of Business and Legal Studies (CECEJ)
School of Accounting and Administration of Porto (ISCAP),
Polytechnic of Porto (IPP)
Matosinhos, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

Abstract—**The aim of this study was to investigate the effects of perceived desirability on the intentions of business creation among Portuguese Polytechnic higher education students.**

For this purpose, we use a quantitative methodological approach, having applied a questionnaire to a sample of students enrolled in the entrepreneurship curricular unit of the School of Accounting and Administration (ISCAP), of the Polytechnic of Porto (Portugal).

Based on data collection from 227 undergraduate students in entrepreneurship from Portugal, the results allow us to conclude that personal desirability, support from the polytechnic institution, and the perception of the polytechnic institution positively enhances the intention to start a business.

Keywords: Perceived desirability, polytechnic institutions, students, business creation.

I. INTRODUCTION

Reference [20] considers entrepreneurship to be the active process that propels the entrepreneur to only to create of enterprises and employment, thus organizing his/her business, but also fosters the increase of wealth as well as economic development.

Some authors argue that the previous understanding of the importance of the relation between ideas and action is critical to understand the entrepreneurial process ([5] [15]). Subsequent studies consolidate concepts such as potential and entrepreneurial intention in higher education students ([10] [12] [19]).

Reference [22] refer that the main reason for entrepreneurship is the ability to capture the attention of universities and polytechnics, as well as policy-makers. This is due to the growing needs of entrepreneurs to accelerate economic growth and development based on new ideas that will generate profitable companies. The first predictive factor of entrepreneurial intention is, thus, the education provided by the higher education institutions. Innovation appears linked to this phenomenon, requiring the participation and collaboration of the various players in the scientific and technological system (universities, polytechnics, and research centres, companies and public administration) [13].

Reference [9], when referring to the success of entrepreneurship programs, argue that the frameworks of each programme should encourage younger people (students and employees) to develop entrepreneurship and innovation, considering, however, that knowledge about the operationalization and measurement of the entrepreneurial potential is still scarce and not sufficiently systematized.

In this context, the effect that entrepreneurship education in higher education institutions has produced in entrepreneurs' business creation has been studied. Entrepreneurial education usually includes programmes, which promote entrepreneurship awareness for career purposes, promoting training skill for business creation and development ([24] [23] [6]). Reference [11] report that active modes of educational programmes geared towards entrepreneurship practice (e.g. business plans, seminars, etc.) produce better results at the level of the stimulation of entrepreneurial intention than more reflective programmes (e.g. theory-based lectures), motivating and qualifying students for the creation of self-employment, confirming a change of paradigm, where the focus is now the concrete form and the syllabus of courses.

II. THEORETICAL FRAMEWORK

For reference [21] perceived desirability consists in the personal attractiveness of starting a business, including both intrapersonal and extrapersonal impacts [17], reflecting the degree to which an individual considers attractive to create a business. Reference [16] consider that this construct comprises the two components of Ajzen's Theory of Planned Behavior (TPB): a) attitude toward the act; and b) social norms, considering that they are intercorrelated. Reference [17] support that the attitude is the result of a set of beliefs and expectations resulting from the behaviour of the individual, which, according to previous studies carried out, will have an impact at the level of entrepreneurial intention with regards to personal wealth, stress, autonomy, and community benefits [21].

The perception of the individual about what he/she considers as desirable and that relates to interests and intrinsic motivations influences his/her attitude, highlighting the fact that the individual is still influenced by incentives and disincentives [19].

Regards social norms, these include not only the family's expectations towards the individual becoming an entrepreneur, or exercising another profession, but also the very motivation that is inculcated, and extensible expectations to others (friends, teachers, etc.) [17]. These norms cannot therefore dissociate themselves from social skills, i.e. the ability of the individual has to interact effectively with others [3]. Reference [1] considers that social norms are less predictive for intentions relating to subjects with a highly locus of control.

Social norms are thus related to individual perception with regard to the intention to create a business, playing a key role for students of higher education institutions that can start their business through the creation of companies. Reference [22] report that these institutions can be assumed as prevalent in the encouragement of young people to the choice of an entrepreneurial career. This will contribute to the construction of the designated entrepreneurial motivation, one of the most important predictors of the new venture's success [4]. In this context, we must also know how, or rather, what resources (tangible and/or intangible) that higher education institutions may provide to students to support and stimulate them to fulfill their intentions of creating business enterprises.

This study pretends to test the following hypothesis:

H1. Personal desirability positively enhances the intention to start a business.

H2. The desirability for support from the polytechnic positively enhances the intention to start a business.

H3. The students' perception of their school positively enhances their intentions to start a business.

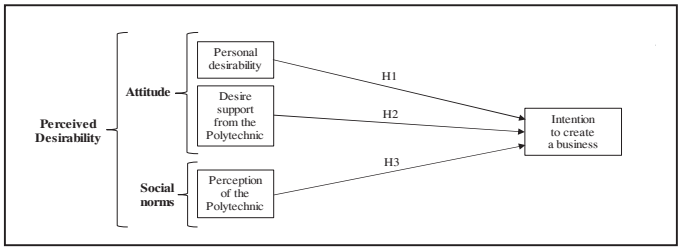


Figure 1. Research model and hypothesis.

III. RESEARCH METHODOLOGY

A. Sample and data

The sample comprised 227 undergraduate students (45.3% female, 54.7% male), which are mostly between 20 and 35 years (64.3%), who attended the Entrepreneurship curricular unit in the third year of the Degree in Accounting and Administration of the School of Accounting and Administration (ISCAP) of the Polytechnic of Porto (Portugal).

The constructs, dimensions, sub-dimensions, and variables considered for analysis can be seen in the following table.

TABLE I. MEASUREMENT SCALES USED IN THE QUESTIONNAIRE

Construct	Dimensions	Sub-dimensions	Variables	References
Perceived Desirability	Attitude	Personal Desires	High income Escape unemployment Flexible work schedule Power Be your own boss Carry out own ideas	Krueger and Brazeal (1994) Krueger et al. (2000), Romani et al. (2014)
		Desired support from the Polytechnic	Training Course on business plans Contacts with companies Initial financial push Polytechnic support office Incubator	Krueger and Brazeal (1994) Krueger et al. (2000), Romani et al. (2014)
	Social Norms	Perception of the Polytechnic	Curriculum Business plan competition Activities for the creation of enterprises	Krueger and Brazeal (1994), Krueger et al. (2000), Romani et al. (2013).

Data collection started on 15th January of 2013 and ended on the 20th February of 2013, representing a response rate of 62%.

Data analysis was conducted using SPSS statistical software (version 21).

B. Measures

The instrument used was the questionnaire, in the sense that any variable was not manipulated and all data related were collected at the same time [8]. It was constructed with the use of a four-point Likert scale ranging from "insignificant" to "very important" for the *personal desirability* and the *desirability for support from the Polytechnic*, and from "very bad" to "very good" for the *perception of the polytechnic*.

The reliability of the data collection instrument was estimated by cronbach's alpha. On the other hand, to evaluate the effect of each variable in each construct, dimension, and sub-dimension we created a mean variable for each, based on

the answers to each of the variables. After, to assess the relevance and real contribution of each variable in the construct (evaluated by the mean) we used Spearman's correlation coefficient to calculate the rank, the direction of association (positive and negative) and to determine significance.

C. Results of analyses

To evaluate the reliability of the sample we estimate the overall stability and consistency through internal Cronbach's alpha (α). For the present study we used the scale proposed by [18]. The result of 0.720 obtained for all the variables of the questionnaire is considered good, confirming the internal consistency of the sample.

We observed the correlations between overall transformational leadership and organizational trust, as well its components. For this we used the Spearman correlation coefficient. The intensity thereof is measured according to [8].

H1. Personal desirability positively enhances the intention to start a business.

The mean of personal desirability appears positively and moderately related to *High income* (r=0.592, p<0.01), *Flexible work schedule* (r=0.605, p<0.01), *Power* (r=0.656, p<0.01), *Be your own boss* (r=0.641, p<0.01), and *Carry out own ideas* (r=0.514, p<0.01), as expected. Regarding *Escape unemployment* (r=0.321, p<0.01), this unexpectedly appears positively and lowly related with the *personal desirability*.

We found that 83% of the analysed correlations are positive and moderate. The value of p obtained from 0.001 is below the chosen significance level (0.05) and, as such, we reject H0 in favour of H1 and we conclude that the personal desirability positively enhances the intention to start a business.

H2. The desirability for support from the polytechnic positively enhances the intention to start a business.

The mean of the desirability for support from the polytechnic appears positively and moderately related to *Training* (r=0.531, p<0.01), *Course on business plans* (r=0.657, p<0.01), *Contacts with companies* (r=0.605, p<0.01), *Initial financial push* (r=0.638, p<0.01), *Polytechnic support office* (r=0.718, p<0.01), and *Incubator* (r=0.682, p<0.01), as expected.

All analysed relationships are positive and moderate, where the p value (0,001) obtained is lower than the significance level chosen (0.05) and, as such, we reject H0 in favour of H2 and concluded that the desirability for support from the polytechnic positively enhances the intention to start a business.

H3. The students' perception of their school positively enhances their intentions to start a business.

The mean regarding the students' perception of their school appears positively and highly related to *Curriculum* (r=0.755, p<0.01), *Business plan competition* (r=0.780, p<0.01), and *Activities for the creation of enterprises* (r=0.866, p<0.01), as expected.

Similarly, all analysed relationships are positive and moderate. The value of p obtained from 0.001 is below the chosen significance level (0.01). As such we reject H0 in favour of H3 and concluded that the students' perception of their school positively enhances their intentions to start a business.

IV. Discussion and Conclusions

Several authors have been poring over the study of the entrepreneurial potential of higher education institutions' students, deriving mainly from the work of [2] and [16]. This study sought to go further and examine not only the potential entrepreneur dimensions proposed by these and other authors, but also consider the characteristics and gender of the students of the Portuguese public higher polytechnic education institutions.

We find that the personal desirability positively enhances the intention to start a business, as students look to obtain power, as well as the possibility of being their own bosses, of having a flexible work schedule, of achieving higher incomes, and carrying out their own ideas. These findings may have policy implications, especially for those providing assistance to entrepreneurs, future entrepreneurial activities organized by government agencies and higher education institutions should take this into consideration [14].

Students especially appreciate the polytechnic support office, the possibility to use incubator, having an initial financial push, attending a course on business plans, having the possibility to solicit contacts with companies, and the possibility of training, which confirms that the desirability for support from the polytechnic positively enhances the intention to start a business. Regarding the students' perception of their school, we've confirmed positive and high relations between the activities for the creation of enterprises, business plan competition, and the course's syllabus.

We can point out some limitations to the present study, which should serve as basis for future research themes. The fact that this is a unique case study can, in itself, constitute a limitation, advising on the future development of multiple case studies to consolidate the results obtained now.

References

[1] Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behaviour in social psychology. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (vol. 20, pp. 1-63). New York: Academic Press.

[2] Ajzen, I. (1991). Theory of planned behaviour. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179–211.

[3] Baron, R. A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs' success. Current Directions in Psychological Science, 9(1), 15-18.

[4] Baum, J. R., Locke, E. A., and Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. Academy of Management Journal, 44(2), 292-303.

[5] Bird, B. (1989). Entrepreneurial behaviour. Glenview, IL: Scott Foresman & Company.

[6] Bechard, J. P., and Toulouse, J. M. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 13(4), 317-332.

[7] Brännback, M., Krueger, N., Carsrud, A., and Elfving, J. (2007): "Trying" to be an entrepreneur? A "goal-specific" challenge to the intentions model. Paper presented at the Babson Collegiate Entrepreneurship Research Conference, June, Madrid.

[8] Bryman, A., and Cramer, D (2005). Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists. London: Routledge.

[9] Correia Santos, S., Caetano, A., Curral, L., and Spagnoli, P. (2010). How to assess the entrepreneurial potential? International Council for Small Business 2010: Entrepreneurship: Bridging Global Boundaries, Cincinatti, Ohio.

[10] Díaz Casero, J., Hernández, R., and Barata, M. L. (2007). Estudiantes universitarios y creación de empresas. Un análisis comparativo entre España y Portugal. Conocimiento, Innovacion y Emprendedores: Camino al Futuro, 1338–1355.

[11] Dohse, D., and Walter, S. G. (2010). The Role of Entrepreneurship Education and Regional Context in Forming Entrepreneurial Intentions. Document de treball de l'IEB 2010/18. Institut D'Economia de Barcelona.

[12] Duygu, T., and Selcuk, S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of universities students? Journal of European Industrial Training, 33(2), 142-159.

[13] Garmendia and Castellanos (2012). Tipología de las spin-offs en un context universitario: una propuesta de clasificación. Cuadernos de Gestión, 12(1), 39-57.

[14] Ismail, M., Khalid, S. A., Othman, M., Jusoff, H. K., Rahman, N. A., Kassim, K. M., and Zain, R. S. (2009). Entrepreneurial Intention among Malaysian Undergraduates. International Journal of Business and Management, 4(10), 54-60.

[15] Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility & desirability. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(1), 521-530.

[16] Krueger, N., and Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), 91-104.

[17] Krueger, N., Reilly, M., and Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. Journal of Business Venturing, 15(5/6), 411-532.

[18] Pestana, M. H., and Gageiro, J. N. (2010). Análise de dados para ciências socais: a complementaridade do SPSS (5a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

[19] Romaní, G., Didonet, S., Contuliano, S.-H., and Portilla, R. (2013). Propensity of University Students in the Region of Antofagasta, Chile to Create Enterprise. Journal of Education for Business, 88(5), 253-264.

[20] Sethi, J. (2008). Entrepreneur and Entrepreneurship (lecture materials - lesson-1), Course in Entrepreneurship and Small Business Management, University of Delhi, B.A. Programme.

[21] Shapero, A. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, and K. Vesper (eds.), The encyclopedia of entrepreneurship, pp. 72-90. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

[22] Turker, D., and Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? Journal of European Industrial Training, 33(2), 142-159.

[23] Vesper, K. H. (1990). New Venture Strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[24] Vesper, K. H., and McMullan, W. E. (1988). Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? Entrepreneurship Theory and Practice, 13(1), 7-13.

Contributions of Perceived Feasibility on Business Creation Intentions Among Portuguese Polytechnic Higher Education Students

Orlando Lima Rua
Centre of Business and Legal Studies (CECEJ)
School of Accounting and Administration of Porto (ISCAP),
Polytechnic of Porto (IPP)
Matosinhos, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

Abstract—**The main goal of this article is to study the contributions of perceived desirability on the intentions of business creation among Portuguese Polytechnic higher education students.**

We use a quantitative methodological approach, having applied a questionnaire to a sample of students enrolled in the entrepreneurship's curricular unit of the School of Accounting and Administration (ISCAP), of the Polytechnic of Porto (Portugal), one of the its organic units.

Based on data collection from 227 undergraduate students in entrepreneurship from Portugal, the results allow us to conclude that perceived difficulties negatively enhance that intention. We've also concluded that the proximity with entrepreneurs positively enhances the students' intention to start a business, and that a fearful attitude toward risk negatively enhances that intention.

Keywords: Perceived feasibility, polytechnic institutions, students, business creation.

I. INTRODUCTION

Entrepreneurship has assumed a leading role in society through its substantial contribution to the economic development of nations, noting a growing importance in the universe of higher education institutions. This is justified by the rising needs to accelerate economic growth through the generation of new ideas and the conversion of these into profitable companies [10].

Some authors argue that the previous understanding of the importance of the relation between ideas and action is critical to understand the entrepreneurial process ([3] [14]). Subsequent studies consolidate concepts such as potential and entrepreneurial intention in higher education students (e.g. [8] [10] [20].

Reference [22] refer that the main reason for entrepreneurship is the ability to capture the attention of universities and polytechnics, as well as policy-makers. This is due to the growing needs of entrepreneurs to accelerate economic growth and development based on new ideas that will generate profitable companies. The first predictive factor of entrepreneurial intention is, thus, the education provided by the higher education institutions. Innovation appears linked to this phenomenon, requiring the participation and collaboration of the various players in the scientific and technological system (universities, polytechnics, and research centres, companies and public administration) [11].

Reference [7], when referring to the success of entrepreneurship programs, argue that the frameworks of each programme should encourage younger people (students and employees) to develop entrepreneurship and innovation, considering, however, that knowledge about the operationalization and measurement of the entrepreneurial potential is still scarce and not sufficiently systematized.

In this context, the effect that entrepreneurship education in higher education institutions has produced in entrepreneurs' business creation has been studied. Entrepreneurial education usually includes programmes, which promote entrepreneurship awareness for career purposes, promoting training skill for business creation and development ([24] [23] [4]). Reference [9] report that active modes of educational programmes geared towards entrepreneurship practice (e.g. business plans, seminars, etc.) produce better results at the level of the stimulation of entrepreneurial intention than more reflective programmes (e.g. theory-based lectures), motivating and qualifying students for the creation of self-employment, confirming a change of paradigm, where the focus is now the concrete form and the syllabus of courses.

II. THEORETICAL FRAMEWORK

A. *Perceived feasibility (perceived self-efficacy)*

Reference [17] defined perceived feasibility as the degree to which one feels personally capable of starting a business. For [15] this construct is related to the concept of perceived self-efficacy, corresponding to a person's ability to execute some target behaviour. For these authors, to promote self-efficacy is more than teaching competencies. People must fully internalize those competencies through perceived mastery, considering that psychological and emotional support will enhance it. Reference [8] report that perceived self-efficacy is related to high-risk behaviours and uncertainty, as well as with the flexibility to face adversity.

Whenever a particular individual presents a significant business potential, it is enough that there is a substantial change in their situation. It is not necessarily required that he/she has the intent to actually fulfil it, but rather to precipitate the intentions or behaviour, in this case, to create a business [21].

Reference [20] refer that perceived feasibility and perceived self-efficacy correspond to the ability of each individual to implement a particular desired behaviour, while it is necessary for such perceived obstacles not to compromise the intention to create companies.

Thus, the objective is to test the following hypothesis:

H1. The perceived difficulties negatively enhance the intention to start a business.

H2. The proximity with entrepreneurs positively enhances the students' intention to start a business.

B. *Propensity to act*

Reference [15], based on prior research, consider that is possible to train individuals to enhance a greater autonomy, by teaching self-management, coping skills with adversity, and visibly reward initiative taking.

Reference [21] considered propensity to act as the personal disposition to act on one's decisions, thus reflecting volitional of intentions [17]. We intend to accomplish something, but if we do not have an effective propensity to act we will never achieve anything. In this case, if we want to start a business or to create a company, if we are not sufficiently persistent and emulate behaviours that do lead to that creation, adversity and obstacles inherent in this process will vanquish us. It is also important to highlight the importance of self-efficacy as something associated with opportunity recognition and risk-taking [16]. We need to link and leverage these two aspects.

During this act, it is normal to expect fear to arise, it is therefore important to emphasize resilience, i.e., the capability to react and recover when facing unexpected and unfavourable results in situations of risk and uncertainty, as one of the psychological skills of the individual (e.g. [18] [2]), and consequently as a restrain to the propensity to act. Reference [12] have proposed a model, which incorporated both personality traits and contextual factors, revealing that the impact of attitude towards self-employment might be linked to two personality traits (risk-taking propensity and internal locus of control) and two contextual factors (perceived barriers and perceived support).

Thus, the following hypothesis:

H3. A fearful attitude toward risk negatively enhances the intention to start a business.

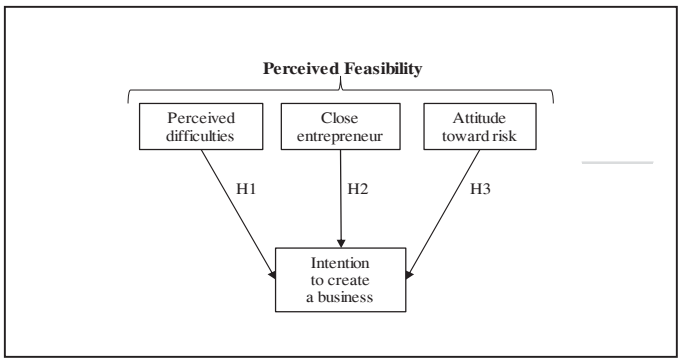


Figure 1. Research model and hypothesis.

III. RESEARCH METHODOLOGY

A. *Sample and data*

The sample comprised 227 undergraduate students (45.3% female, 54.7% male), which are mostly between 20 and 35 years (64.3%), who attended the Entrepreneurship curricular unit in the third year of the Degree in Accounting and Administration of the School of Accounting and Administration (ISCAP) of the Polytechnic of Porto (Portugal).

The constructs, dimensions, sub-dimensions, and variables considered for analysis can be seen in the following table.

TABLE I. MEASUREMENT SCALES USED IN THE QUESTIONNAIRE

Construct	Dimensions	Variables	References
Perceived Feasibility	Perceived difficulties	Lack of initiative Lack of knowledge Lack of contacts with customers High financial risk Fear of failure	Krueger and Brazeal (1994), Krueger et al (2000), Ramos et al (2013)
	Attitude toward risk	Fear of risk	Krueger and Brazeal (1994), Krueger et al (2000), Ramos et al (2013)
	Close entrepreneur	Close Persons as Entrepreneur	Krueger and Brazeal (1994), Krueger et al (2000), Ramos et al (2013)

Data collection started on 15th January of 2013 and ended on the 20th February of 2013, representing a response rate of 62%.

Data analysis was conducted using SPSS statistical software (version 21).

B. Measures

The instrument used was the questionnaire, in the sense that any variable was not manipulated and all data related were collected at the same time [6]. It was constructed with the use of a four-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree" for the *perceived difficulties*, and from "very fearful" to "not fearful at all" for the *attitude toward risk*. Concerning *close person is an entrepreneur* we use a dichotomous scale (yes/no), in order to better objectify the results obtained.

The reliability of the data collection instrument was estimated by cronbach's alpha. On the other hand, to evaluate the effect of each variable in each construct, dimension, and sub-dimension we created a mean variable for each, based on the answers to each of the variables. After, to assess the relevance and real contribution of each variable in the construct (evaluated by the mean) we used Spearman's correlation coefficient to calculate the rank, the direction of association (positive and negative) and to determine significance.

C. Results of analyses

To evaluate the reliability of the sample we estimate the overall stability and consistency through internal Cronbach's alpha (α). For the present study we used the scale proposed by [19]. The result of 0.703 obtained for all the variables of the questionnaire is considered good, confirming the internal consistency of the sample.

We observed the correlations between overall transformational leadership and organizational trust, as well its components. For this we used the Spearman correlation coefficient. The intensity thereof is measured according to [6].

H1. The perceived difficulties negatively enhance the intention to start a business.

The mean of the perceived difficulties appear to be positively and moderately related to *Lack of initiative* (r=0.624, p<0.01), *Lack of courage* (r=0.684, p<0.01), *Lack of contacts with customers* (r=0.545, p<0.01), *Lack of own capital* (r=0.548, p<0.01), *Lack of external capital* (r=0.556, p<0.01), *Lack of knowledge* (r=0.604, p<0.01), *High financial risk* (r=0.599, p<0.01), and *Fear of failure* (r=0.542, p<0.01), as expected. *Lack of an appropriate partner* (r=0.497, p<0.01), *Costly regulations at the beginning* (r=0.426, p<0.05), *Reduced earnings* (r=0.380, p<0.01), *Support from family and/or friends* (r=0.395, p<0.01), and *Macroeconomic environment* (r=0.391, p<0.01) unexpectedly appear to be positively and lowly related with the perceived difficulties.

We found that 62% of the analysed correlations are positive and moderate, where the value *of p* (0.001) is lower than the 0.05 significance level chosen and, as such, we reject H0 in favour of H1 and concluded that the perceived difficulties negatively enhance the intention to start a business.

H2. A fearful attitude toward risk negatively enhances the intention to start a business.

As expected, the mean related to the attitude toward risk is positively and very strongly related to the attitude toward risk (r=1.000, p<0.01). The value of p obtained from 0.001 is below the chosen significance level (0.01) and, as such, we reject H0 in favour of H2 and concluded that the fearful attitude toward risk negatively enhances the intention to start a business.

H3. The proximity with entrepreneurs positively enhances the students' intention to start a business.

The mean of the proximity with entrepreneurs appears positively and very strongly related to the proximity with entrepreneurs (r=1,000, p<0.01), as expected, in that the value of p obtained (0.001) is below the 0.01 significance level chosen: As such, we reject H0 in favour of H3 and concluded that the proximity with entrepreneurs positively enhances the students' intention to start a business.

IV. Discussion and Conclusions

Several authors have been poring over the study of the entrepreneurial potential of higher education institutions' students, deriving mainly from the work of [1] and [15]. The present research sought to go further and examine not only the potential entrepreneur dimensions proposed by these and other authors, but also consider the characteristics and gender of the students of the Portuguese public higher polytechnic education institutions.

We find that perceived difficulties negatively enhance the intention to start a business, we highlight, in this domain, the lack of courage, initiative, knowledge, external capital, own capital, contacts with customers, high financial risk, and the fear of failure. In this situation, it is recommended that higher education institutions have a more proactive role providing administrative support, creating incubation centres and special funds to partially finance star-up business, improving and reorienting their study programs towards entrepreneurship, and serving as a facilitator for the creation of business thus opening new horizons for entrepreneurs ([22] [13] [20]). This can reinforce the intentions to create a business, and it can also be seen as an opportunity not only for entrepreneurs, but also for higher education institutions.

We can point out some limitations to the present study, which should serve as basis for future research themes. The fact that this is a unique case study can, in itself, constitute a limitation, advising on the future development of multiple case studies to consolidate the results obtained now.

Furthermore, we suggest the study of perceived feasibility with the perceived desirability between Polytechnic higher education students in order to evaluate the entrepreneurial potential of its students.. We also recommend the analysis of students from different areas of knowledge and not specifically from the business sciences. Finally, we think it's very important to carry out comparative studies among students who had the curricular unit entrepreneurship with those who never had contact with this reality.

REFERENCES

[1] Ajzen, I. (1991). Theory of planned behaviour. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179–211.

[2] Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W., and Kickul, J. R. (2007). The Role of Cognitive Style and Risk Preference on Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intentions. Journal of Leadership e Organizational Studies, 13(4), 86–104.

[3] Bird B. (1989). Entrepreneurial behaviour. Glenview, IL: Scott Foresman & Company.

[4] Bechard, J. P., and Toulouse, J. M. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 13(4), 317-332.

[5] Brännback, M., Krueger, N., Carsrud, A., and Elfving, J. (2007): "Trying" to be an entrepreneur? A "goal-specific" challenge to the intentions model. Paper presented at the Babson Collegiate Entrepreneurship Research Conference, June, Madrid.

[6] Bryman, A., and Cramer, D (2005). Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists. London: Routledge.

[7] Correia Santos, S., Caetano, A., Curral, L., and Spagnoli, P. (2010). How to assess the entrepreneurial potential? International Council for Small Business 2010: Entrepreneurship: Bridging Global Boundaries, Cincinatti, Ohio.

[8] Díaz Casero, J., Hernández, R., and Barata, M. L. (2007). Estudiantes universitarios y creación de empresas. Un análisis comparativo entre España y Portugal. Conocimiento, Innovacion y Emprendedores: Camino al Futuro, 1338–1355.

[9] Dohse, D., and Walter, S. G. (2010). The Role of Entrepreneurship Education and Regional Context in Forming Entrepreneurial Intentions. Document de treball de l'IEB 2010/18. Institut D'Economia de Barcelona.

[10] Duygu, T., and Selcuk, S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of universities students? Journal of European Industrial Training, 33(2), 142-159.

[11] Garmendia and Castellanos (2012). Tipología de las spin-offs en un context universitario: una propuesta de clasificación. Cuadernos de Gestión, 12(1), 39-57.

[12] Luthje, C., and Franke, N. (2003). The making of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intention among engineering students at MIT. R&D Management, 33(2), 135-147.

[13] Keat, O. Y, Selvarajah, C., and Meyer, D. (2011). Inclination towards entrepreneurship among university students: An empirical study of Malaysian university students. International Journal of Business and Social Science, 2(4), 206-220.

[14] Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility & desirability. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(1), 521-530.

[15] Krueger, N., and Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), 91-104.

[16] Krueger, N., and Dickson, P. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. Decision Sciences, 25, 385–400.

[17] Krueger, N., Reilly, M., and Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. Journal of Business Venturing, 15(5/6), 411-532.

[18] Marvel, Matt R., and G. T. Lumpkin (2007). Entrepreneurs Human Capital and its Effects on Innovation Radicalness. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(6), 807-828.

[19] Pestana, M. H., and Gageiro, J. N. (2010). Análise de dados para ciências socais: a complementaridade do SPSS (5a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

[20] Romaní, G., Didonet, S., Contuliano, S.-H., and Portilla, R. (2013). Propensity of University Students in the Region of Antofagasta, Chile to Create Enterprise. Journal of Education for Business, 88(5), 253-264.

[21] Shapero, A. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, and K. Vesper (eds.), The encyclopedia of entrepreneurship, pp. 72-90. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

[22] Turker, D., and Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? Journal of European Industrial Training, 33(2), 142-159.

[23] Vesper, K. H. (1990). New Venture Strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[24] Vesper, K. H., and McMullan, W. E. (1988). Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? Entrepreneurship Theory and Practice, 13(1), 7-13.

Business Creation Based on Students' Characteristics and Gender

An empirical study from Portuguese Polytechnic Higher Education Institutions

Orlando Lima Rua
Centre of Business and Legal Studies (CECEJ)
School of Accounting and Administration of Porto (ISCAP),
Polytechnic of Porto (IPP)
Matosinhos, Portugal
orua@iscap.ipp.pt

Abstract—**The main goal of this article is to analize the influence of student's characteristics and gender on the intentions of business creation among Portuguese Polytechnic higher education students.**

For this purpose, we use a quantitative methodological approach, having applied a questionnaire to a sample of students enrolled in the entrepreneurship curricular unit of the School of Accounting and Administration (ISCAP), of the Polytechnic of Porto (Portugal).

Based on data collection from 227 undergraduate students in entrepreneurship from Portugal, the results allow us to conclude that the student's entrepreneurial characteristics that most positively enhances the intentions to start a business are self-confidence, determination, independence, energy level, need for achievement, and teamwork. Finally, we've confirmed that the male students are more associated with intentions to start a business than female gender.

Keywords: ***Student's characteristics, gender, polytechnic institutions, students, business creation.***

I. INTRODUCTION

Reference [22] refer that the main reason for entrepreneurship is the ability to capture the attention of universities and polytechnics, as well as policy-makers. This is due to the growing needs of entrepreneurs to accelerate economic growth and development based on new ideas that will generate profitable companies. The first predictive factor of entrepreneurial intention is, thus, the education provided by the higher education institutions. Innovation appears linked to this phenomenon, requiring the participation and collaboration of the various players in the scientific and technological system (universities, polytechnics, and research centres, companies and public administration) [10].

Some authors argue that the previous understanding of the importance of the relation between ideas and action is critical to understand the entrepreneurial process (e.g. [2] [13]). Reference [5] refer that *"Understanding why and when attitudes affect intentions in a way that intentions transfer into behavior has been the focal interest of researchers in many different areas such as consumer research …, health care …, organization behavior, everyday decision making…, adoption of new technologies…, career choice and entrepreneurship …, and above all in psychology…"* (pp. 2-3). Subsequent studies consolidate concepts such as potential and entrepreneurial intention in higher education students (e.g. [7] [9] [19]).

Reference [6], when referring to the success of entrepreneurship programs, argue that the frameworks of each programme should encourage younger people (students and employees) to develop entrepreneurship and innovation, considering, however, that knowledge about the operationalization and measurement of the entrepreneurial potential is still scarce and not sufficiently systematized.

In this context, the effect that entrepreneurship education in higher education institutions has produced in entrepreneurs' business creation has been studied. Entrepreneurial education usually includes programmes, which promote entrepreneurship awareness for career purposes, promoting training skill for business creation and development ([27] [26] [3]. Reference [8] report that active modes of educational programmes geared towards entrepreneurship practice (e.g. business plans, seminars, etc.) produce better results at the level of the stimulation of entrepreneurial intention than more reflective programmes (e.g. theory-based lectures), motivating and qualifying students for the creation of self-employment, confirming a change of paradigm, where the focus is now the concrete form and the syllabus of courses.

II. THEORETICAL FRAMEWORK

A. Student's entrepreneurial characteristics

An individual's characteristics decisively influence the entrepreneurial process. Prior studies consider that the entrepreneurial characteristics encompass several variables

related to psychological attributes, personality, attitudes, and behaviour [18]. To evaluate the entrepreneurial propensity [25] refer personality characteristics, educational level, financial assets, the family past, and the experience of individuals as variables responsible for this purpose.

Reference [15], supported on studies that identify some of the personality characteristics possessed by entrepreneurs, state that such characteristics can be acquired by training and practice, concluding that entrepreneurship education programmes should be constructed based on the premise that entrepreneurs are made and are not born. Within this point of view, such programmes can contribute to the qualification and development of entrepreneurial talents. For this study we considered the entrepreneurial characteristics indicated by these authors (hard work, degree of energy, innovativeness, determination, risk-taking propensity, communication effectiveness, ability to anticipate needs, team playing, tolerance to ambiguity, self-confidence, need for achievement and independence), based on some prior empirical studies.

Thus:

H1. The students' entrepreneurial characteristics positively enhance the intentions to start a business.

According to [24] men and women respond differently in the face of entrepreneurship, in particular regarding sources of financing for their business, adopted management styles, selected business type, and experiences as entrepreneurs. The authors refer still the different educational levels present (men opt preferentially for training in technology areas, whereas women prefer training in economic, administrative and commercial areas).

The creation of a business may vary according to the industrial sector, the size of the team founder, the degree of independence that the initiative is in relation to other businesses or even according to the demographic characteristics of the group of founders, such as age, gender and training [11].

There have been several studies where the relationship between gender and intentions of business creation are analysed (e.g. [20] [21] [16] [11]), some of them demonstrating that males present a greater entrepreneurial propensity for that purpose (e.g. [16] [12] [20] [7]).

This is confirmed in Portugal by the Global Entrepreneurship Monitor report [11]:

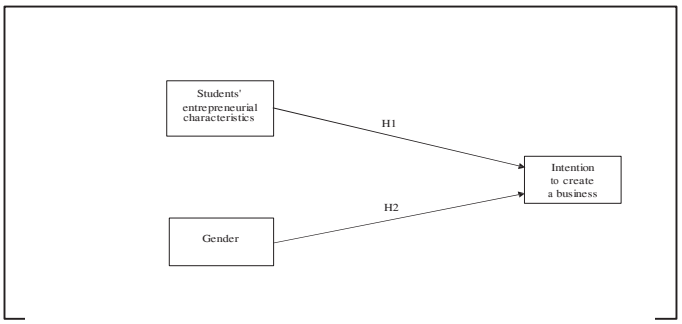
- In 2010, the amount of male entrepreneurs was equivalent to almost double the number of female entrepreneurs, keeping the ratio male/female entrepreneurs relatively constant compared to what was recorded in 2007, following the trend of innovation-driven economies and that of the European Union.
- In this year, the number of early-stage male entrepreneurs corresponded to 5.9% of the male adult population and the number of early-stage female entrepreneurs to 3.0% of the female adult population.
- If the total number of men and women is approximately equal, we can conclude that the number of male entrepreneurs amounts to approximately double the number of female entrepreneurs.
- Although the results obtained in 2007 (11.7% and 5.9% for the percentage of male and female adult population engaged in early-stage entrepreneurial activity, respectively) are higher than those of 2010, the ratio male/female entrepreneurs has remained relatively constant, in both cases being higher than that recorded in 2004 (1.1), the year in which the percentage of male and female adult population engaged in early-stage entrepreneurial activity was 3.7% and 3.3%, respectively.

Thus, this study also seeks to test the following hypothesis:

H2. The male gender is more associated with the students' intentions to start a business than the female gender.

Figure 1. Research model and hypothesis.

III. RESEARCH METHODOLOGY



A. Sample and data

The sample comprised 227 undergraduate students (45.3% female, 54.7% male), which are mostly between 20 and 35 years (64.3%), who attended the Entrepreneurship curricular unit in the third year of the Degree in Accounting and Administration of the School of Accounting and Administration (ISCAP) of the Polytechnic of Porto (Portugal).

The constructs, dimensions, sub-dimensions, and variables considered for analysis can be seen in the following table.

TABLE I. MEASUREMENT SCALES USED IN THE QUESTIONNAIRE

Construct	Variables	References
Students' entrepreneurial characteristic	Hard work Degree of energy Innovativeness Determination Risk taking propensity Responsibility Communication effectiveness Ability to anticipate needs Team playing Tolerance of ambiguity Self-confidence Need for achievement Independence	Kruzic and Pavic (2010)
Gender	Male/female	GEM (2010)

Data collection started on 15th January of 2013 and ended on the 20th February of 2013, representing a response rate of 62%.

Data analysis was conducted using SPSS statistical software (version 21).

B. Measures

The instrument used was the questionnaire, in the sense that any variable was not manipulated and all data related were collected at the same time [4]. It was constructed with the use of a three-point Likert scale for the *students' entrepreneurial characteristics*, ranging from "non-existence" to "completely existent": Concerning *gender* and *age* we use a dichotomous scale (yes/no), in order to better objectify the results obtained.

The reliability of the data collection instrument was estimated by cronbach's alpha. On the other hand, to evaluate the effect of each variable in each construct, dimension, and sub-dimension we created a mean variable for each, based on the answers to each of the variables. After, to assess the relevance and real contribution of each variable in the construct (evaluated by the mean) we used Spearman's correlation coefficient to calculate the rank, the direction of association (positive and negative) and to determine significance.

C. Results of analyses

To evaluate the reliability of the sample we estimate the overall stability and consistency through internal Cronbach's alpha (α). For the present study we used the scale proposed by [17]. The result of 0.775 obtained for all the variables of the questionnaire is considered good, confirming the internal consistency of the sample.

We observed the correlations between overall transformational leadership and organizational trust, as well its components. For this we used the Spearman correlation coefficient. The intensity thereof is measured according to [4].

H1. The student's entrepreneurial characteristics positively enhance the students' intentions of to start a business.

The student's entrepreneurial characteristics mean appears positively and moderately related to *Hard work* (r=0.523, p<0.01), *Energy level* (r=0.553, p<0.01), *Determination* (r=0.575, p<0.01), *Risk taking propensity* (r=0.511, p<0.01), *Communication skills* (r=0.518, p<0.01), *Team work* (r=0.528, p<0.01), *Self-confidence* (r=0.612, p<0.01), *Need for achievement* (r=0.550, p<0.01), and *Independence* (r=0.563, p<0.01), as expected. *Innovativeness* (r=0.478, p<0.01), *Responsibility* (r=0.429, p<0.01), *Ability to anticipate needs* (r=0.477, p<0.01), and *Tolerance of ambiguity* (r=0.323, p<0.01), unexpectedly appears positively and lowly related with the student's entrepreneurial characteristics.

We found that 69% of the analysed correlations are positive and moderate, where the obtained p value (0.001) is below the 0.01 significance level chosen. As such, we reject H0 in favour of H1 and concluded that the student's entrepreneurial characteristics positively enhance the intentions to start a business.

H2. The male gender is more associated with the students' intentions to start a business than the female gender.

The mean of gender appears positively and very strongly related to male gender (r=1.000, p<0.01). The value of p obtained from 0.001 is below the chosen significance level (0.01) and, as such, we reject H0 in favour of H2 and concluded that the fearful attitude toward risk negatively enhances the intention to start a business.

IV. Discussion and Conclusions

Several authors have been poring over the study of the entrepreneurial potential of higher education institutions' students, deriving mainly from the work of [1] and [14]. This study sought to go further and examine not only the potential entrepreneur dimensions proposed by these and other authors, but also consider the characteristics and gender of the students of the Portuguese public higher polytechnic education institutions.

We've confirmed that the male gender is more associated with students' intentions of start a business than the female gender, confirming the superior potential of males as supported in previous studies (e.g. [23] [7] [11]). This result shows the remaining efforts that it takes to encourage female entrepreneurship [19].

Self-confidence, determination, independence, energy level, need for achievement, and teamwork are the student's entrepreneurial characteristics that most positively enhance the intentions to start a business. Reinforcing [15] conclusions, entrepreneurship education programs should focus on the development of entrepreneurial talents, helping, in this case, to built and designing competency-based curriculum for entrepreneurship education in Portugal [11].

We can point out some limitations to the present study, which should serve as basis for future research themes. The fact that this is a unique case study can, in itself, constitute a limitation, advising on the future development of multiple case studies to consolidate the results obtained now.

Furthermore, we suggest the study of student's entrepreneurial characteristics and gender with the dimensions of entrepreneurial potential among Polytechnic higher education students. We also recommend the analysis of students from different areas of knowledge and not specifically from the business sciences. Finally, we think it's very important to carry out comparative studies among students who had the curricular unit of entrepreneurship with those who never had contact with this reality.

References

[1] Ajzen, I. (1991). Theory of planned behaviour. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179–211.

[2] Bird B. (1989). Entrepreneurial behaviour. Glenview, IL: Scott Foresman & Company.

[3] Bechard, J. P., and Toulouse, J. M. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 13(4), 317-332.

[4] Bryman, A., and Cramer, D (2005). Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists. London: Routledge.

[5] Carsrud, A., Krueger, N., Brännback, M., Kickul, J., and Elfving, J. (2007). The Family Business Pipeline: Where Norms and Modeling Make a Difference. Paper presented at Academy of Management Conference, 2007.

[6] Correia Santos, S., Caetano, A., Curral, L., and Spagnoli, P. (2010). How to assess the entrepreneurial potential? International Council for Small Business 2010: Entrepreneurship: Bridging Global Boundaries, Cincinatti, Ohio.

[7] Díaz, J. C., Hernández, R., and Barata, M. L. (2007). Estudiantes universitarios y creación de empresas. Un análisis comparativo entre España y Portugal. Conocimiento, Innovacion y Emprendedores: Camino al Futuro, 1338–1355.

[8] Dohse, D., and Walter, S. G. (2010). The Role of Entrepreneurship Education and Regional Context in Forming Entrepreneurial Intentions. Document de treball de l'IEB 2010/18. Institut D'Economia de Barcelona.

[9] Duygu, T., and Selcuk, S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of universities students? Journal of European Industrial Training, 33(2), 142-159.

[10] Garmendia and Castellanos (2012). Tipología de las spin-offs en un context universitario: una propuesta de clasificación. Cuadernos de Gestión, 12(1), 39-57.

[11] GEM (2010). GEM Portugal 2010 – Estudo sobre empreendedorismo. Retrieved January 03 2014, from http://www.gemconsortium.org/docs/2271/gem-portugal-2010-report

[12] Kolvereid, L. (1997). Prediction de employment status choice intentions. Entrepreneurship Theory and Practice, 21(I), 47-57.

[13] Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility & desirability. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(1), 521-530.

[14] Krueger, N., and Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), 91-104.

[15] Kruzic, D. and Pavic, I. (2010). Students' Entrepreneurial Characteristics: Empirical Evidence from Croatia. The Business Review, 14(2), 216-221.

[16] Matthews, H., and Moser, S. (1995). Family Background and Gender: Implications for Interest in Small Firm Ownership. Entrepreneurship and Regional Development, 7(4), 365-377.

[17] Pestana, M. H., and Gageiro, J. N. (2010). Análise de dados para ciências socais: a complementaridade do SPSS (5a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

[18] Rasheed, H. S. (2004). Developing entrepreneurial characteristics in youth: the effects of education and enterprise experience. International Journal of Entrepreneurship Education, 88(5), 253-264.

[19] Romaní, G., Didonet, S., Contuliano, S.-H., and Portilla, R. (2013). Propensity of University Students in the Region of Antofagasta, Chile to Create Enterprise. Journal of Education for Business, 88(5), 253-264.

[20] Scherer, R., Adams, J., Carley, S., and Wiebe, F. 1989. Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. Entrepreneurship Theory and Practice, 13, 53–81.

[21] Scherer, R., Brodzinsky, J., and Wiebe, F. (1991). Examining the Relationship between Personality and Entrepreneurial Career Preference. Entrepreneurship and Regional Development, 2, 95-206.

[22] Turker, D., and Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? Journal of European Industrial Training, 33(2), 142-159.

[23] Veciana, J. M., Aponte, M., and Urbano, D. (2005). University student´s Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison. International Entrepreneurship and Management Journal, 1, 165-182.

[24] Verheul, I., and Thurik, R. (2001). Start-up capital: Does gender matter? Small Business Economics, 16(4), 329-345.

[25] Verheul, I., Wennerkers, S. Audretsch, D., and Thurik, R. (2001). An eclectic theory of entrepreneurship. Tinbengen Institute Discussion Paper, TI2001-030/3, Amsterdam.

[26] Vesper, K. H. (1990). New Venture Strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[27] Vesper, K. H., and McMullan, W. E. (1988). Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? Entrepreneurship Theory and Practice, 13(1), 7-13.

Intraemprendimiento en la universidad: el caso de la creación del grado Multimedia de la UOC

Giménez F.[1], Santamaria E.[1], Sigalés C.[2]
[1]Computer, Multimedia and Telecommunication Department,
[2]Psychology and Educational Sciences Department
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
Barcelona, Spain

Abstract— **La implantación de una nueva titulación universitaria de grado destinada a formar profesionales de un ámbito interdisciplinar emergente, como el de la Multimedia, es un fenómeno complejo cuya comprensión integral requiere un análisis sistémico. Este trabajo investiga la experiencia de la puesta en marcha del grado de Multimedia de la Universitat Oberta de Catalunya (GMUOC) dentro del contexto innovador auspiciado por el nacimiento de dicha universidad a mediados de los años noventa. La investigación forma parte de un estudio de caso más amplio realizado con la intención de conocer las claves que permitieron la creación del GMUOC durante el período 1999-2009. Con ese objetivo, el análisis pone el foco en tres de los componentes esenciales del caso: el sector profesional, el diseño curricular y la gestión del proyecto. El presente artículo propone primero el marco conceptual para el estudio sistémico de la experiencia, y a partir de esa base, analiza y explica la creación de la titulación de Multimedia desde perspectiva teórica del emprendimiento.**

Keywords: interpreneurship, curriculum design, curriculum devolopment, undergraduate education, higher education

I. INTRODUCCIÓN

En 1995 la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) se convierte en una de las primeras universidades del mundo en ofrecer una titulación universitaria oficial por medio de un Campus Virtual. El artículo indaga cómo dentro de ese contexto de emprendimiento e innovación cristalizó la iniciativa de creación de la titulación universitaria del grado de Multimedia de la UOC (GMUOC). Se justifica primero la elección del paradigma del emprendimiento como marco teórico para el estudio sistémico de dicho caso. A continuación se describe el andamiaje conceptual empleado para el análisis de la experiencia. Por último, desde esa perspectiva, se analiza la iniciativa de creación del GMUOC. El resultado de esta investigación pone en contexto y explica las cuestiones clave del proceso de creación del GMUOC: las características de la oportunidad, el proyecto, el equipo de trabajo, los recursos, la gestión del proceso, las relaciones con el entorno, así como, los logros y retos confrontados.

II. ANTECEDENTES

Cuando en 1995 la UOC inicia su actividad como Universidad Virtual no dispone de referentes en los que fijarse. Sus fundadores perciben las transformaciones sociales impulsadas por la digitalización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Así mismo detectan la oportunidad de emplear dichos medios para ofrecer un nuevo servicio de educación superior a una población cada vez más necesitada de formación continua. Su visión de futuro, experiencia y capacidad de liderazgo, junto al conocimiento de los entresijos sociopolíticos del momento, se muestran como elementos claves a la hora de alcanzar la legitimidad necesaria [1] para crear una universidad *virtual* en el año 1994. Rápidamente los hechos confirmarán sus ideas. En pocos años la UOC se erige en referente y se sitúa entre las primeras del mundo en organizar toda su actividad docente únicamente a través de un Campus Virtual. En apenas un lustro, la UOC se ha convertido en pionera de la formación online a nivel mundial con más de 30.000 estudiantes y 18 titulaciones oficiales[1]. Todo un hito en el panorama universitario de finales del S.XX [2].

La creación de la UOC parece tener su origen en el impulso emprendedor auspiciado por determinadas condiciones sociopolíticas que permiten al equipo fundacional explorar, en condiciones favorables, las oportunidades relacionadas con el uso de las TIC en la formación universitaria. A medida que el proyecto se desarrolla, se afianza e incrementa la voluntad fundacional de descubrir nuevas oportunidades relacionadas con la eclosión de Internet. De acuerdo con la literatura [1], [3], [4], [5], [6], [7] nos encontraríamos ante un caso claro de emprendimiento. Una idea a la que aluden de forma frecuente los dirigentes de la institución de esa época. Las palabras del rector Gabriel Ferraté en su mensaje al personal de la universidad con motivo del inicio del curso de septiembre de 2004, confirman que el equipo fundacional tenía consciencia de la dimensión emprendedora de su empeño:

"Apenas a un paso de comenzar el 10º curso de la UOC -sin duda un hito remarcable en nuestra breve pero densa historia- os hago llegar este mensaje con una doble finalidad: la de invitaros, después de este periodo de vacaciones, a seguir con el impulso emprendedor y vitalista que ha caracterizado los primeros 9 cursos de nuestra universidad, y la de compartir con vosotros algunas novedades relevantes, para este curso que ahora empezaremos." [2]

Hay, además, otro rasgo distintivo de ese momento inicial de la institución que llama poderosamente la atención: el estudiante aparece situado constantemente en el centro de todo el proyecto. Los documentos informativos de esa época recalcan

[1] Fuente: mensaje enviado por el Rector Grabiel Ferraté al personal de la UOC con motivo de la celebración de la "Fiesta de Verano" de Junio de 2004.

[2] Extracto: mensaje enviado por el el Rector Gabriel Ferraté al buzón del Campus Virtual de los trabajadores de la UOC [1/9/2004, original en catalán].

habitualmente la idea con un gráfico titulado "la metodología UOC", en el cual el estudiante aparece rodeado de un conjunto de servicios tales como tutores, consultores, materiales, aula y biblioteca, entre otros. El equipo directivo recurre con frecuencia a esa idea enfatizando que tanto los servicios docentes como los administrativos se organicen a partir de los intereses y necesidades del estudiante.

Un tercer factor característico de esa etapa es la intensa dinámica innovadora. Los procesos necesarios para ofrecer los servicios del Campus Virtual son nuevos en muchas situaciones, en consecuencia, innovar resulta casi obligatorio. Como ponen de manifiesto exhaustivamente en su trabajo García-Morales, Llorens-Montes, & Verdú-Jover [8], la correlación positiva entre emprendimiento e innovación es un fenómeno reconocido y contrastado por la literatura.

En ese entorno toma cuerpo en septiembre de 1999 el proyecto de ofrecer una titulación sobre multimedia en la modalidad online. Una iniciativa que no se vería totalmente culminada hasta diez años después, cuando en febrero del 2009 la UOC incorpora finalmente el grado de Multimedia a su catálogo de titulaciones oficiales.

III. MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS

La puesta en marcha de una titulación universitaria nueva en un ámbito interdisciplinar emergente es un proyecto complejo cuya comprensión integral requiere de la aportación de varias áreas de conocimiento. En relación con la creación del GMUOC parece coherente considerar que la naturaleza de la iniciativa tiene sus raíces principales en tres ámbitos disciplinares distintos: educación, gestión y el área académica emergente de la Multimedia. El estudio de la experiencia se realiza a partir de esas premisas y de ahí la necesidad de recurrir a un enfoque interdisciplinar para su conocimiento. Este artículo trata de poner las bases para la comprensión del caso de la creación del GMUOC desde la perspectiva global del emprendimiento.

Las características reseñables del fenómeno de creación de una titulación universitaria oficial nueva, más que en la aplicación de modelos y patrones establecidos de antemano, se encuentran, en buena medida, en la actividad de búsqueda e implementación de respuestas a los retos y dificultades confrontados por el proyecto para alcanzar sus metas. Por ello, este trabajo indaga en la actividad de los actores principales durante los diez años dedicados a la creación de la titulación del GMUOC. Les rodea un contexto emprendedor que motiva su interés en aprovechar la oportunidad de ofrecer un nuevo servicio educativo dentro del sistema universitario español.

En ese marco teórico, el concepto de intraemprendimiento se revela como el más apropiado para fundamentar el análisis del caso. Se trata de un tipo especial de emprendimiento, el que se refiere a la proactividad de los empleados de una organización, a su capacidad de poner en marcha iniciativas y llevarlas a cabo utilizando recursos de la propia organización [9], [10], [11]. De acuerdo con Pinchot [12], en relación con los actores, existe una clara diferencia entre promotores e intraemprendedores. Los segundos están interesados en superar las barreras y obstáculos con los que se encuentran las ideas y proyectos. Los promotores, en cambio, no muestran interés por esa fase, prefieren centrarse en alabar las bondades del resultado final de la nueva idea.

Desde esa perspectiva, la presente investigación considera el caso de la creación del GMUOC como una experiencia de intraemprendimiento impulsada por la actividad del grupo responsable del proyecto. Para tratar de obtener una comprensión sistémica, se revisa la actividad del grupo en relación con tres elementos clave de la experiencia: entorno, proyecto y la metodología de trabajo. Una posición que equivale en cierta manera a tratar de analizar el fenómeno fijando la atención en tres aspectos esenciales: qué (proyecto), dónde (entorno) y cómo (metodología de trabajo). A continuación se citan las teorías sistémicas que tras la revisión de la literatura se consideraron idóneas para fundamentar desde la perspectiva teórica del emprendimiento la investigación, en relación con las tres áreas de observación indicadas.

A. Entorno

La teoría de la Triple Helix [13], [14], proporciona un marco coherente para comprender las fuerzas que configuran el contexto en el que tiene lugar la creación de la UOC, y en particular del GMUOC. De acuerdo con dicha teoría, los intereses claves que conforman el sistema en que se encuentra inmersa una universidad son la 'industria', la 'administración' y la 'academia'. El grado de interacción entre ellos varía en función del modelo organizacional de cada universidad y sus circunstancias concretas.

El gráfico siguiente (Fig.1) muestra el tipo 'equilibrado', aquel en el que las esferas institucionales de la "universidad", la "administración" y la "industria" mantienen activa una triple red de relaciones. De acuerdo con Etzkowitz [13], [14] en ese medio se crean las condiciones óptimas para que surjan organizaciones híbridas con espacios de consenso entre los intereses de los tres grupos. Según dicha teoría, ese es el contexto que mejor propicia la generación de conocimiento y la innovación, claves a su vez, en la plasmación eficiente de los conceptos de universidad emprendedora e innovación interactiva.

Figura 1. Modelo de Triple Helix 'equilibrado' y sus componentes buscando consenso, adaptado de Ranga, M., & Etzkowitz, H. [14].

B. Proyecto

Para el análisis de la actividad del proyecto que conduce a la creación del GMUOC se emplea el modelo de emprendimiento de Timmons [15]. El marco propuesto por Timmons constituye

un sistema que, además de incorporar los elementos principales del campo teórico, añade también una vertiente práctica interesante. Tal como muestra el gráfico (Fig.2), el modelo de Timmons agrupa los elementos principales de las experiencias de emprendimiento en una representación visual de utilidad para el análisis de casos reales como el que nos ocupa.

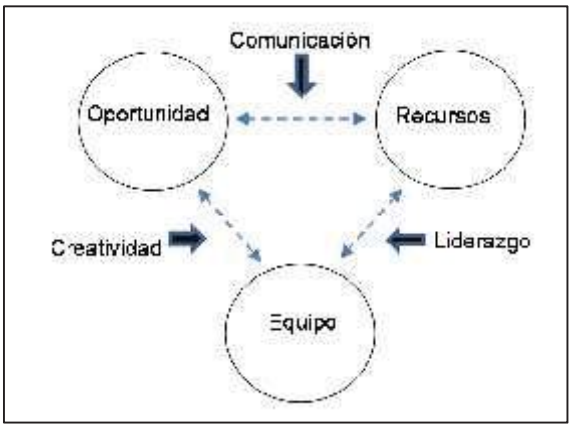


Figura 2. Modelo de emprendimiento, adaptado de Timmons [15].

C. Metodología de trabajo

Por último, la experiencia de creación del GMUOC se analiza, desde una tercera escala: la estrategia y metodología utilizadas para hacer realidad el proyecto. La aproximación a ese tercer nivel se centra en el análisis de la dinámica de trabajo empleada para alcanzar los resultados pretendidos. Para esta tarea se tiene en cuenta el punto de vista teórico del Soft System Managment (SSM) [16], [17], [18], [19] y su propuesta metodológica de actuación (Fig. 3).

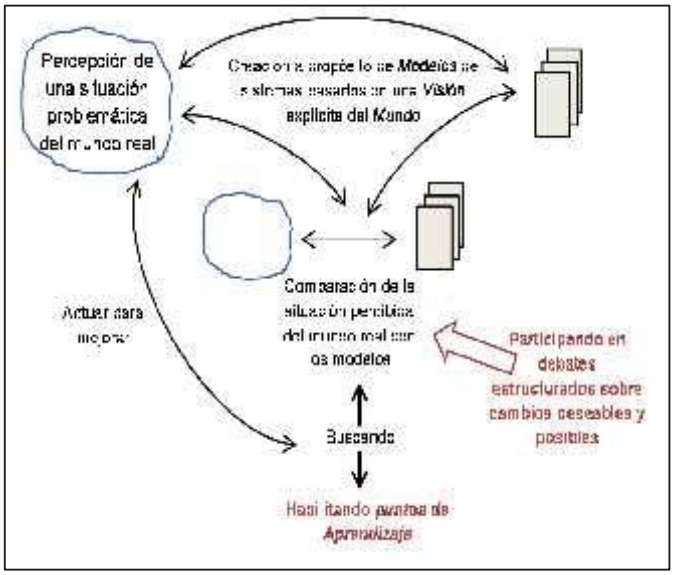


Figura 3. Modelo de Soft Systems Mangagment, adaptado de Checkland and Casar [20].

Esta metodología resulta un instrumento útil para identificar las categorías de análisis: problemas confrontados, estrategia y procedimientos empleados, modelos desarrollados, así como los resultados obtenidos. A pesar de sus limitaciones y de que dicha teoría fue concebida para prescribir pautas de actuación y no para analizarlas, esta investigación emplea dicha posición teórica como marco de referencia para observar y describir la actividad del equipo responsable del proyecto.

IV. METODOLOGÍA

En esta investigación se siguió la metodología del estudio de caso [21], [22], [23], [24] para tratar de encontrar respuestas a la pregunta siguiente: ¿cómo se llevó a cabo la creación del grado de Multimedia de la UOC? En consecuencia, se revisó la literatura para encontrar un marco conceptual a partir del cual analizar la experiencia desde un punto de vista global y sistémico. Como resultado de ese proceso se seleccionó el marco teórico descrito con detalle en el apartado anterior.

Se recopiló además documentación de la actividad de diez años del proyecto proveniente de los distintos actores (gestores, profesores y estudiantes) y fuentes. Entre otros, documentos como planes de estudio, informes de autoevaluación de la actividad docente, planes docentes, comunicación con estudiantes y actas de reuniones. Posteriormente se realizaron 12 entrevistas en profundidad a estudiantes, graduados, profesores y gestores.

Para codificar y gestionar toda esa documentación, se utilizó el programa *Atlas.ti*. En la fase de análisis se organizó y contrastó la información triangulando las diversas fuentes tratando de hacer emerger las características de la experiencia desde la perspectiva teórica del emprendimiento. Además, tal como se ha señalado, se empleó el marco conceptual descrito en el apartado siguiente como instrumento de análisis e hilo conductor narrativo para organizar la presentación de resultados y conclusiones.

V. RESULTADOS

La incesante innovación que acompaña la expansión de las TIC abre un sinfín de nuevas posibilidades de aplicación en todos los ámbitos de la actividad humana. La creación de la UOC está indisolublemente ligada a una de ellas hoy generalizada, el 'e-learning'. Con la puesta en marcha de su Campus Virtual y las formas organizativas asociadas, la UOC consigue aprovechar las oportunidades de aplicación de las TIC para ofrecer nuevos servicios docentes y convertirse en pionera y referente en el campo de la formación universitaria online en la década de los noventa.

La creación del GMUOC nace y se desarrolla bajo el impulso emprendedor y el magma innovador generado en los orígenes de la UOC. Un proyecto que se inicia en 1999 y no alcanza su equilibrio hasta 2009. El análisis de los documentos vinculados a la actividad de esos años, junto con las entrevistas al equipo responsable del proyecto durante esa década, bajo el tamiz del marco teórico descrito anteriormente, muestra los rasgos distintivos que se describen a continuación.

A. El entorno

La génesis de la UOC se entiende plenamente al ser observada como un caso específico de 'emprendimiento corporativo' dentro del sistema universitario catalán. Una iniciativa que para aprovechar la oportunidad de crear una universidad virtual estableció complicidades y colaboraciones

con representantes de las tres esferas del sistema [14]. En ese hábitat emprendedor y optimista, brotaron muchas ideas, una de ellas, la creación de la titulación de Multimedia. Un proyecto con retos específicos considerables, como diseñar e implementar una nueva titulación para un perfil profesional interdisciplinar, abrir y legitimar un espacio académico inexistente, y construir puentes con la industria y el mercado laboral, entre otros. Además, toda esa a actividad debió ser realizada en general a distancia, usando Internet como medio de forma asíncrona.

Para aprovechar con éxito esa oportunidad, el equipo responsable de la titulación del GMUOC se vio obligado a dedicar una actividad considerable para poner en equilibrio los intereses de las tres esferas, específicamente aquellos provenientes de los actores principales implicados en la iniciativa: "industria-estudiantes", "academia-profesorado" y "administración-gestores" [13], [14]. A continuación se mencionan los retos destacados a los que tuvo que hacer frente el equipo en cada una de las áreas.

1) Esfera administración-gestores

La esfera "administración" se caracterizó por dos etapas diferentes. En la primera se consideró que la "titulación propia"[3] era la fórmula ideal para dotar de status legal a la iniciativa del GMUOC. Se trataba del modelo empleado con frecuencia por las universidades para atender demandas de formación puntuales de un sector profesional específico. A través de esa vía, además, las universidades disponen tradicionalmente de mucha mayor autonomía para llevar a cabo iniciativas ya que los requisitos administrativos son mucho más laxos que para titulaciones oficiales.

Sin embargo, este enfoque no respondía a las aspiraciones de un grupo significativo de estudiantes. Una circunstancia que obligará al equipo gestor de la UOC a abrir una nueva etapa considerando la opción de homologación de la titulación. Para explorar esa nueva línea, la institución abrirá vías de diálogo con los estudiantes, otras universidades y la administración educativa universitaria.

2) Esfera academia- profesorado

La esfera "académica" se podría considerar formada por una zona interna y otra externa a la UOC. En esta última, la posición respecto al espacio emergente de la multimedia, como área de producción de contenidos digitales, quedaba claramente recogida en los Libros Blancos de las titulaciones próximas a la iniciativa -Informática y Comunicación Audiovisual- de la época [25], [26]. Ambos documentos, si bien mencionaban el sector multimedia, lo consideraban como un campo de aplicación. No planteaban, como el título de multimedia, la existencia de un nuevo perfil profesional interdisciplinar, transversal y polivalente, con competencias destacadas en las áreas de diseño, informática y gestión.

Por otro lado, el profesorado en su conjunto se mostraba ocupado en proyectos de investigación específicos y en el desarrollo de su carrera académica y profesional. Internamente, los profesores de la UOC se ocupaban fundamentalmente del despliegue de la nueva oferta de la institución y su posición disciplinar sintonizaba con la externa del ámbito. Además, en su caso, la atmosfera de emprendimiento e innovación que le envolvía favorecía que mirase con buenos ojos la implementación de una nueva titulación como la de Multimedia.

3) Esfera industria-estudiantes

Los intereses de la esfera "industria" consistían básicamente en poder disponer de profesionales capacitados para trabajar en el campo emergente de aplicación de las TIC. En consecuencia, siguiendo la estela trazada por el grupo de la de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) [27] y del proyecto europeo del Career Space [28], el equipo académico del GMUOC diseñó una titulación que atendía los tres rasgos claves de esa demanda: un perfil interdisciplinar polivalente con una substancial orientación práctica y una actualización intensa y frecuente de las competencias profesionales.

En sintonía con esas ideas y como respuesta a las necesidades de un grupo de la población que manifestaba interés por formarse en el ámbito emergente de la multimedia [29], así se presentaba en 1999 en los medios la nueva oferta del GMUOC:

> *El Graduado Multimedia (www.gmmd.net) proporcionará conocimientos de las tecnologías, las herramientas y los métodos de producción multimedia y de la comunicación gráfica y audiovisual. También tratará los aspectos económicos relacionados con la producción multimedia y las técnicas de gestión en las empresas especializadas en este campo de actividad.* [4]

Las primeras promociones de estudiantes expresaran pronto su satisfacción con el diseño y orientación profesional del currículum. No obstante, como se ha indicado, una parte significativa reclamará la "homologación" de la titulación. Una reivindicación que puso de relieve el profundo impacto del sector público en la estructura laboral de la sociedad española y su estrecha correlación con las titulaciones universitarias oficiales. Las reticencias iniciales de la UOC empujan a los estudiantes a organizarse para exteriorizar su reivindicación, tal como recogió la crónica publicada por *El País* el 27 de septiembre del 2001:

> *El patio anda revuelto en el Graduado Multimedia que imparten por Internet la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y la Politécnica de Cataluña (UPC) desde octubre de 1999. La clave del conflicto: la homologación oficial de una titulación propia interuniversitaria (la conceden dos centros) como diplomatura (primer ciclo de grado superior).* [5]

Esa demanda constituirá uno de los principales retos a los que deberá enfrentarse el proyecto del GMUOC para conseguir consolidarse. Los cambios legislativos impulsados por el proceso de Boloña y la instauración del Espacio Europeo de

[3] La ley orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria faculta a las Universidades ofrecer títulos diferentes a los de carácter oficial.

[4] Extracto del texto promocional de la titulación publicado en la revista "Computerworld"; http://www.idg.es/computerworld/La-UOC-ofrecera-el-primer-Graduado-Multimedia.A-tr/seccion-/articulo-65384 [accedido el 13 abril, 2012].

[5] Extracto de la crónica publicada por el diario el País el 27 de septiembre del 2001; http://elpais.com/diario/2001/09/27/ciberpais/1001554839_850215.html [accedido el 13 abril, 2012].

Educación Superior (EEES) crearan las condiciones para que la oportunidad cristalice y en febrero de 2009 la UOC ofrezca por primera vez la titulación oficial de grado de Multimedia.

Así mismo provenía de esta esfera la demanda de adaptar con frecuencia el currículum a los cambios originados por la intensa evolución tecnológica. Por este motivo, el equipo académico del GMUOC hubo de realizar innumerables actividades para incorporar nuevas materias, actualizar contenidos y cambiar la versión del software utilizado como herramienta de prácticas.

B. El proyecto

1) La oportunidad

La oportunidad residía en atender nuevas demandas de formación creando un servicio hasta entonces inexistente: una titulación universitaria con valor profesional y académico en un campo disciplinar emergente. La creación del GMUOC buscaba responder a la demanda de un sector profesional TIC en expansión, el dedicado a la creación y producción de contenidos digitales interactivos[6]. Como se ha indicado, se trata de un sector caracterizado por una frenética evolución de tecnologías, formatos y productos y, por ello, necesitado de perfiles profesionales con gran capacidad de adaptación al cambio y una componente destacada de interdisciplinariedad y polivalencia [30].

2) Equipo

La creación e implementación del GMUOC se desarrolló a partir de la actividad y liderazgo del equipo encargado del proyecto. Diversos autores insisten en el papel y las características del trabajo en equipo dentro de las iniciativas de intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Pinchot y Pellman [30] defienden que las organizaciones emprendedoras crean grupos interdisciplinares para mejorar la innovación y empoderan esos equipos para la toma de decisiones. Kuratko, Ireland and Hornsby [31] destacan la importancia de los equipos de trabajo en lo que denominan "emprendimiento colectivo" a través de los cuales se generan y obtienen sinergias.

De acuerdo con Serfontein [32] en determinadas situaciones de emprendimiento corporativo son los equipos quienes proactivamente se involucran en proyectos de riesgo con el foco puesto en crear nuevas iniciativas, innovar y desarrollar productos y servicios que ayuden a la organización a crecer y renovarse. Para Ensley [33] las iniciativas de intraemprendimiento no requieren que existan personas, ni incluso líderes, que tengan todas las habilidades imprescindibles, es suficiente que las personas unan fuerzas y creen equipos multidisciplinares. Chowdhury [34] se posiciona además en favor de la toma de decisiones en equipo afirmando que en general son mejores que las de las personas individuales. Hsieh, Nickerson, and Zenger [35] contraponen dos modelos de gestión, el 'Authority-Based Hierarchy' y el 'Consensus-Based Hierarchy'. En su opinión este último modelo invierte en crear un contexto organizativo que facilita la cooperación y creación de una teoría compartida o heurístico colectivo que describen Felin and Zenger [36].

El caso de creación del GMUOC dentro de la UOC concuerda con las ideas anteriores. Un proyecto en manos de un grupo emprendedor, comprometido con los objetivos de la institución, tratando de innovar y usar la fortaleza de la organización para convertir la oportunidad en fuente de nuevos recursos. El equipo de trabajo del GMUOC estaba formado por personas con experiencia y formación disciplinar diversa que compartían los objetivos de un proyecto y se dotaron de la metodología de trabajo adecuada para alcanzarlos. El análisis del proceso seguido por ese equipo muestra como la mayoría de las decisiones se analizaron y tomaron de forma conjunta y consensuada. Entre dichas decisiones destacan, por ejemplo, el diseño del currículum, el modelo de materiales docentes, el uso del software, el sistema de evaluación, la selección de personal colaborador y la relación con los estudiantes, como claves en el devenir de la iniciativa.

3) Los recursos

Durante la fase inicial de estudio y análisis del proyecto, la UOC utiliza los recursos humanos de la propia organización encargando a un equipo interno la preparación de la puesta en marcha de la titulación. Posteriormente, en la fase de implementación, crea una microestructura y pone al frente del proyecto a dos personas de la organización del ámbito del académico y de gestión. Paulatinamente va ampliando el equipo con personas dedicadas exclusivamente a la misión de implementar el proyecto. En esta fase varios equipos trabajan simultáneamente en diferentes frentes, entre ellos, el plan económico, el académico y el de marketing.

A medida que el proyecto avanza y va cumpliendo expectativas, confirma cierta capacidad de generar recursos propios y se acerca a la autofinanciación. Cuando en el año 2009 el GMUOC se ofrece como por primera vez como grado oficial, contaba ya con un equipo académico de más de diez profesores, se había integrado en la estructura administrativa de la UOC y había demostrado su viabilidad económica.

C. Metodología de trabajo

Sin tener consciencia de los principios teóricos del SSM [16], [20], la dinámica de trabajo del equipo del GMUOC se desarrolló en gran medida en consonancia con sus planteamientos (Fig. 3), trabajando siempre para superar los retos y dificultades de forma colaborativa, con una orientación y metodología basadas en la resolución de problemas, en consonancia con los principios de la investigación-acción.

En suma, el instrumento metodológico central se basó en la actividad cooperativa para la identificación de problemas y de las tareas necesarias para su resolución. De forma sucinta el grupo procedió de acuerdo con el siguiente protocolo: i) análisis del problema y búsqueda de soluciones, ii) creación de consenso y toma de decisiones, iii) elaboración de modelos nuevos o uso de existentes, iv) implementación por medio de la distribución equitativa de tareas. Además, como parte de esa forma metodológica básica de proceder, el grupo empleó los siguientes criterios estratégicos para establecer prioridades a la hora de tomar decisiones y actuar:

[6] http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes?cat=119 [accedido el 10 junio, 2014].

1) Liderar y trabajar en equipo

El grupo gestor del proyecto compartía y valoraba positivamente una cultura de trabajo. El equipo académico responsable de la gestión del proyecto era un grupo interdisciplinar de 5 a 7 personas formado por personas con formación diversa (diseñadores, informáticos, matemáticos y pedagogos) que a través de la aportación de las competencias individuales obtenía un rico muestrario de habilidades grupales: experiencia docente, capacidad de análisis, visión estratégica, capacidad de liderazgo, capacidad de gestión y ejecución, así como una significativa vocación docente al servicio de las necesidades de los estudiantes.

2) Manejar una visión sistémica

El equipo responsable del proyecto durante los procesos de análisis y toma de decisiones tuvo en todo momento en cuenta el conjunto de factores clave que intervenían en el devenir del proyecto. De forma implícita, examinaba el peso de cada factor dentro del sistema. La visión de conjunto fue una estrategia empleada por el grupo para gestionar el proyecto y realizar así un análisis estratégico que le permitía establecer prioridades en el momento de la toma de decisiones.

3) Crear y legítimar un nuevo espacio

Para superar los retos del proyecto, el equipo tuvo que aceptar riesgos y vencer obstáculos. De acuerdo con Aldrich & Fiol [1] uno de los riesgos a los que se enfrentan el emprendimiento y la innovación es el de la falta de legitimidad. Una titulación nueva genera desconfianza tanto en los grupos académicos establecidos, como en la administración educativa. La nueva titulación debió de demostrar hasta qué punto cumplía con los estándares profesionales y académicos establecidos. Diversas actividades del equipo académico estuvieron orientadas a justificar no sólo la necesidad de la nueva oferta, también su calidad y rigor académicos.

4) Economía viable y sostenible

Desde el primer momento de la puesta en marcha del proyecto, el equipo fundacional de la UOC procuró que el proyecto fuese económicamente viable, autosuficiente y sostenible en el tiempo. Con ese fin, el equipo gestor elaboró un plan de viabilidad. Durante la etapa inicial cada período escolar además del análisis detallado de los resultados académicos, se revisaba dicho plan para detectar desviaciones respecto a las previsiones e introducir mejoras. Con el paso del tiempo el proyecto fue mostrando capacidad para autofinanciarse, confirmando así que las bases de las proyecciones iniciales eran acertadas.

5) Innovar y copiar

Otra de las estrategias empleadas durante el proceso de gestión consistió en elegir si los 'bienes' existentes encajaban con el nuevo servicio o, por el contrario, era necesario innovar modificándolos o creando nuevos [36]. En este sentido, cada reto y dificultad era analizada por el equipo tratando de encontrar soluciones ya implementadas, o diseñando nuevas 'ad-hoc' cuando era necesario. Tal como ya se ha descrito, se trataba de un proceso basado en la resolución de problemas en equipo.

6) Evolucionar y adaptarse

Desde la puesta en marcha de la primera promoción del GMUOC en octubre de 1999 hasta que la UOC ofreció por primera vez el grado oficial en Multimedia en septiembre de 2009, el equipo responsable del proyecto hubo de atender a varios cambios de las condiciones del contexto, especialmente de entorno institucional. De forma sintética, dichos cambios se pueden agrupar en cuatro etapas:

1. 1998-1999: puesta en marcha del GMUOC en colaboración con el grupo de Multimedia de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).
2. 2000-2003: primer intento de la UOC de institucionalizar internamente el proyecto incorporando la titulación a la división de titulaciones en castellano (Planeta-UOC).
3. 2003-2005: separación de la UPC, nuevo intento de institucionalización interna, integración con el departamento de Informática y Telecomunicación de la UOC. Cambio de plan de estudios del GMUOC de 225 a 180 créditos y creación de puentes entre las titulaciones del ámbito TIC de la UOC. Se abren vías a la participación de los estudiantes en la gestión del proyecto.
4. 2005-2009: se diseña el nuevo título adaptado al plan de Boloña. Integración plena dentro del departamento TIC de la UOC. Participación en la coalición externa con centros de Cataluña.

7) Establecer redes

En el 2004 surgen las primeras tentativas de los responsables de la titulación de multimedia de las universidades catalanas para lograr la legitimización de la titulación. El equipo del GMUOC se suma a la iniciativa de crear un marco estable de colaboración entre los centros que ofrecen dicha titulación. La propuesta culmina con la creación de la Asociación Promultimedia que impulsa la elaboración y publicación de los primeros estudios e informes sobre la titulación [37], [38]. Ese núcleo de profesores promotores de la asociación se coordina también para sentar las bases del grado de Multimedia. Con ese fin acuerdan la orientación, los perfiles profesionales y las competencias de la titulación [39].

VI. CONCLUSIONES

El ámbito teórico del emprendimiento y el marco conceptual propuesto en relación a él, se mostraron como apropiados para la comprensión del nacimiento y desarrollo del GMUOC y facilitar una explicación sistémica del funcionamiento de dicha experiencia educativa.

Como se ha puesto de manifiesto, la actividad la creación del GMUOC, aunque de naturaleza intuitiva y experiencial, respondía al conjunto sistémico formado por la interacción de

factores enunciados a lo largo de estas páginas y reflejados esquemáticamente en el siguiente diagrama (Fig. 4).

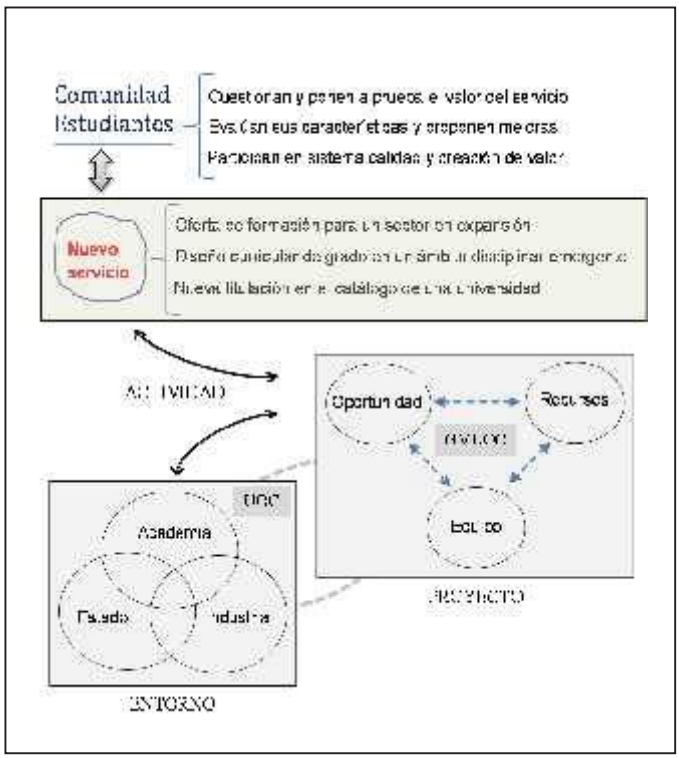


Figura 4. Elementos del sistema en el que se desarrolló la iniciativa de creación del GMUOC

Desde la mencionada posición teórica, el GMUOC prosperó como resultado de la combinación ajustada de varios elementos: un proyecto basado en la oportunidad de un servicio (una titulación nueva), con un modelo económico y de gestión apropiados (trabajo en equipo), la implementación de un producto (currículum) con una comunidad de usuarios implicados y motivados [40], [41] y una estrategia flexible y abierta de adaptación al entorno ("open innovation"[42]).

La visión de que la oportunidad residía en ofrecer formación dirigida al campo de los nuevos medios digitales con un enfoque interdisciplinar, también se reveló como acertada. En el terreno de la creación multimedia, diseño y software, se fusionan con finalidades comunicativas. De ahí la necesidad de incluir en el currículum de la titulación de Multimedia los fundamentos científicos de los ámbitos del diseño, la informática y la gestión, implícitos en la creación de un objeto digital interactivo.

La oportunidad que originó el proyecto del GMUOC se fue convirtiendo en algo factible y viable como resultado de un esfuerzo continuado en la dirección correcta. Un equipo con una motivación y cultura de trabajo compartida convirtió el proyecto en algo real actuando de forma colaborativa y aprovechando los recursos del entorno institucional. Al final de dicho proceso, el nuevo servicio funcionaba a pleno rendimiento exhibiendo, junto a una hoja de resultados loable, un hito destacable: una titulación con más de 500 estudiantes activos desarrollada para formar profesionales del sector TIC de los contenidos digitales interactivos.

Un equipo de trabajo pequeño, con la motivación, cultura y metodología descritas, pudo aprovechar la oportunidad para enfrentarse con éxito a tareas tan complejas como las siguientes:

- Diseñar un currículum y un mapa de competencias valorado positivamente por los estudiantes.
- Crear un espacio docente y disciplinar integrado en el marco académico del área TIC de la UOC, junto a una red de colaboradores de gran calidad humana y profesional.
- Diseñar e implementar un nuevo sistema de evaluación basado en la evaluación continua.
- Poner en marcha un conjunto de talleres de corta duración como instrumento de experimentación, actualización de contenidos y formación continua.
- Implementar un sistema de creación de materiales y tutoriales que facilitase la tarea de actualización frecuente de los contenidos de las asignaturas y manuales de aprendizaje de las herramientas.
- Poner en marcha una revista digital sobre el ámbito, abierta a la participación de estudiantes y profesionales del sector (mosaic.uoc.edu).
- Establecer mecanismos satisfactorios de comunicación con estudiantes, junto a su participación y vinculación con el proyecto.
- Responder satisfactoriamente a las demandas de formación de los estudiantes de forma sostenida durante una década.

Por último, cabe destacar el encaje de la experiencia dentro de un contexto complejo con tres áreas de poder distintas: la administración, la academia y la industria [14]. El impulso fundacional de la UOC y el modelo organizativo que lo acompañó permitió al proyecto avanzar y responder a las demandas de esos tres grupos de interés. Aquí, la experiencia apunta en la dirección indicada por Trowler, Saunders & Bamber [43] para que la academia encuentre, en el equilibrio de las tres esferas, fórmulas que le permitan responder a los retos de la sociedad actual.

En ese sentido, la política institucional de la UOC sobre la función del profesorado y las expectativas de este, desempeñó un rol clave. En la literatura sobre el tema abundan alusiones a las dificultades de la tarea en esa área. Tal como recogen Edgerton, Portch, Kaufman, Ross, & Wergin, [44], a veces, la institución pide desempeñar un rol y prima otro. En sus primeros años, la UOC valoró el rol docente del profesorado por encima de otras funciones. Pasada la fase inicial de creación de la universidad, progresivamente las tareas del profesorado se han ido revisando y la componente de investigación ganando peso. Desarrollar políticas de profesorado que permitan se den las condiciones adecuadas para que las iniciativas de intraemprendimiento como la descrita encuentren el hábitat necesario para seguir fructificando, constituye un reto clave en la fase de consolidación de esta universidad.

BIBLIGRAFIA

[1] Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, *19*(4), 645–670.

[2] Bates, A. W. T., & Sangrà, A. (2011). *Managing Technology in Higher Education: Strategies for Transforming Teaching and Learning*. John Wiley & Sons.

[3] Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, *11*(5), 17–27.

[4] Shane, S. A. (2000). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Edward Elgar Publishing.

[5] Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *25*(1), 217–226.

[6] Felin, T., & Zenger, T. R. (2009). Entrepreneurs as theorists: on the origins of collective beliefs and novel strategies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *3*(2), 127–146.

[7] Kuratko, D. (2013). Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice. Cengage Learning.

[8] García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, *106*(1), 21–42.

[9] Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

[10] Gerring, J. (2007). *Case study research: principles and practices*. Cambridge: Cambridge university press.

[11] Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research users' perspectives. *Organizational Research Methods*, *11*(3), 430–455.

[12] Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (Vol. 4th). Los Angeles, Calif.: Sage Publications.

[13] Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

[14] De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. EIM.

[15] Bosma, N. S., Stam, F. C., Wennekers, A., & others. (2010). *Intrapreneurship: An international study*. Scales.

[16] Pinchot, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, *30*(2), 14–19.

[17] Etzkowitz, H. (1993). Technology transfer: The second academic revolution. *Technology Access Report 6*, 7–9.

[18] Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. *Industry and Higher Education*, *27*(4), 237–262.

[19] Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1999). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century.

[20] Checkland P, Holwell S. (1993). Information management and organizational processes: An approach through soft systems methodology. *Journal of Information Systems 3*, 3–16.

[21] Patel, N. V. (1995). Application of soft systems methodology to the real world process of teaching and learning. *International Journal of Educational Management*, *9*(1), 13–23.

[22] Khisty, C. J. (1995). Soft-systems methodology as learning and management tool. *Journal of Urban Planning and Development*, *121*(3), 91–107.

[23] Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, *17*, S11–S58.

[24] Checkland, P., & Casar, A. (1986). Vickers' concept of an appreciative system: a systemic account. *Journal of Applied Systems Analysis*, *13*(3), 3–17.

[25] Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). (2004). Libro Blanco del Título de Grado en Ingeniería Informática. Retrieved from :

www.aneca.es/media/150388/libroblanco_jun05_informatica.pdf

[26] Libro Blanco de los títulos de Grado en Comunicación. (2005). Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Retrieved from :

www.aneca.es/media/150336/libroblanco_comunicacion_def.pdf

[27] Alpiste, F., Monguet, J. M., & Brigos, M. (1993). *Aplicaciones multimedia :presente y futuro*. Barcelona: Técnicas Rede.

[28] Career Space-European Centre for the Development of Vocational Training. (2001). *Curriculum Development Guidelines. ICT curricula for the 21st century: designing tomorrow's education* .

[29] Holzaepfel, C. (1995). *Careers in Multimedia (Vivid Media Series)* (Vol. 1st). Ziff-Davis Press.

[30] Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation. Berrett-Koehler Publishers.

[31] Kuratko, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, *15(4)*, 60–71.

[32] Serfontein, S., Basson, J. S., & Burden, J. (2009). Mapping a transformation from a traditional to an entrepreneurial organisation: a South African case: original research. SA Journal of Human Resource Management, 7(1), 1–14.

[33] Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. The Leadership Quarterly, 17(3), 217–231.

[34] Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? Journal of Business Venturing, 20(6), 727–746.

[35] Hsieh, C., Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2007). Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm. Journal of Management Studies, 44(7), 1255–1277.

[36] Felin, T., & Zenger, T. R. (2011). Information aggregation, matching and radical market-hierarchy hybrids: Implications for the theory of the firm. Strategic Organization, 9(2), 163.

[37] Associació ProMultimedia. (2005). Estudio sobre perfiles y competencias profesionales del sector multimedia. Retrieved from Estudio sobre perfiles y competencias http://multimedia.uoc.edu/grado/referents/Investigacion-CM_FEB2008.pdf

[38] Associació ProMultimedia. (2007). Presentació del Consortium for Multimedia Studies. Retrieved from http://multimedia.uoc.edu/grado/documents/Presentation_CMconsortium_2007.pdf

[39] Bisbe, M., Fábregas, J. J., García, O., Giménez, F., & Taboada, M. (2009). Análisis y presentación de perfiles y competencias específicas para el profesional de la Multimedia. In *Octava Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI 2009*. Orlando, Florida, EE.UU.

[40] Giménez, F., Guitert, M., & Lloret, T. (2004). Bridging the gap between higher education and labour market: How a networked team of students developed a professional multimedia product in a virtual university setting. In *International Conference on Distance Education (ICDE), Hong Kong* (pp. 18–24).

[41] Barnett, R., & Coate, K. (2004). *Engaging the curriculum.* McGraw-Hill International.

[42] Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy.

[43] Trowler, P., Saunders, M., & Bamber, V. (2012). Tribes and Territories in the 21st Century: Rethinking the Significance of Disciplines in Higher Education.

[44] Edgerton, R., Portch, S. R., Kaufman, N. J., Ross, J. R., & Wergin, J. (1993). The re-examination of faculty priorities. *Change*, *25*(4), 10.

Transferência de Patentes para Spin-offs Universitárias: estudo de casos no norte de Portugal

Vasco Eiriz
Escola de Economia e Gestão
Universidade do Minho
Braga, Portugal
veiriz@eeg.uminho.pt

Liliana Alves
Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, Espanha
liliana.lima@rai.usc.es

Ana Paula Faria
Escola de Economia e Gestão
Universidade do Minho
Braga, Portugal
apfaria@eeg.uminho.pt

Abstract — **Considerando como unidade de análise a transferência de tecnologia, sob a forma de patente, para spin-offs universitárias, foram analisadas quatro spin-offs universitárias de duas universidades do norte de Portugal – Universidade do Minho e Universidade do Porto, tendo por o objetivo perceber os mecanismos subjacentes ao processo de transferência. Realizaram-se sete entrevistas válidas às spin-offs universitárias e aos organismos universitários de apoio à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo. Concluiu-se que o papel da universidade é fundamental no processo de proteção da tecnologia, no licenciamento desta para a spin-off, na oferta de formação empresarial e no acesso a redes de contactos para financiamento. Por outro lado, o financiador revelou-se como outro aspeto crítico para a spin-off. O longo período de investimento para a adaptação da tecnologia ao mercado causa discordâncias entre o académico e o financiador. Acresce ainda a diminuição de poder de decisão do académico, face ao financiador.**

Keywords –spin-offs, tecnologia, patentes, Portugal

I. INTRODUÇÃO

Silicon Valey e Bayh-Dole Act são dois conceitos que em muito estão relacionados com o estudo de casos da presente investigação. Se por um lado, "Silicon Valley" é um célebre exemplo de produção e valorização da tecnologia e inovação, é também a prova de sucesso de transferências tecnológicas para o mercado [1, 2]. Observando a produção tecnológica académica, nomeadamente toda aquela que é passível de proteção legal, o Bay Dale Act é outra referência para este estudo [3]. Através do Bay Dale Act as universidades assumiram um papel preponderante no processo de patentear as tecnologias universitárias. Neste sentido, reconhecendo a universidade como titular das tecnologias patenteadas e resultantes de investigações no âmbito científico da instituição, este ato permitiu que os autores das tecnologias não tivessem custos associados à proteção legal da tecnologia por si desenvolvida. Assim, atendendo à atualidade do tema da transferência de tecnologia e da criação de spin-offs universitárias, desenvolveu-se o estudo de quatro casos de spin-offs universitárias com o objetivo de compreender como se desenrola o processo de transferência de tecnologia, sob a forma de patentes, para uma spin-off universitária?

De forma a melhor caracterizar a intervenção das universidades no processo em análise, foram também entrevistados os organismos universitários de apoio à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo académico. Em seguida, apresenta-se um resumo da revisão de literatura efetuada para o estudo. Nos tópicos posteriores é apresentada a metodologia utilizada, os resultados alcançados e respetivas conclusões.

II. REVISÃO DE LITERATURA

A transferência de tecnologia criada em âmbito académico para o seu mundo externo assume diversas formas, identificando Bercovitz e Feldmann [2] quatro mecanismos de transferência. Com diferentes graus de envolvimento, a investigação financiada por organismos públicos ou privados, a contratação de estudantes finalistas ou bolseiros, o licenciamento de patentes, bem como a criação de spin-offs são os mecanismos de transferência referidos pelos autores. Martinelli *et al.* [4] identificam também diferentes mecanismos de transmissão de conhecimento e tecnologia do meio académico para o mercado, acrescentando os serviços de consultoria prestados pelos académicos, assim como a contratação de estudantes para desenvolver determinada tecnologia numa empresa como sendo mecanismos de transferência de conhecimento. Todavia, os mecanismos indicados anteriormente apresentam diferentes graus de envolvimento, sendo a criação de spin-offs aquela que exige maior envolvimento da parte do académico. Na criação de uma tecnologia existem dois conhecimentos inerentes: o conhecimento codificado e o conhecimento tácito [5, 6]. O conhecimento codificado é todo o conhecimento que pode ser transmitido num relatório que expõe o processo de desenvolvimento e funcionamento da tecnologia, num protótipo, num artefacto técnico [6]. Este tipo de conhecimento

é a versão visível do conhecimento tácito, conhecimento esse com maior dificuldade de transmissão. O conhecimento tácito consiste em todo o conhecimento que determinado individuo adquiriu ao longo do tempo, tendo as experiências pessoais, educacionais e profissionais influência no seu desenvolvimento [5]. Este conhecimento é a sabedoria individual que origina uma ideia, uma tomada de decisão, a forma de organização do conhecimento [6, 7]. Este ponto torna-se crítico na transmissão de uma tecnologia, uma vez que a adaptação de uma tecnologia às necessidades do mercado exige um grau profundo de conhecimento sobre a tecnologia [8, 9]. Diversos autores referem que o envolvimento muito próximo dos autores académicos da tecnologia no processo de transmissão para o mercado torna-se fundamental para o seu êxito [10-13]. Neste sentido, existem mecanismos que implicam uma maior proximidade do autor na transferência da tecnologia, sendo a investigação patrocinada, a prestação de serviços de consultoria e a criação de uma spin-off os mecanismos com maior envolvimento [8].

Por ser o mecanismo que maior proximidade exige, a spin-off universitária é há décadas tema de investigação e análise, existindo diversas definições na literatura. Smilor *et al.* [14] definem a spin-off universitária como sendo uma empresa fundada por um membro do corpo docente, funcionário ou estudante, tendo este deixado a universidade para começar a empresa ou tendo começado a empresa quando ainda estava ligado à universidade; e /ou em torno de uma ideia tecnológica ou de base tecnológica desenvolvida dentro da universidade. Mais tarde, Rappert *et al.* [15] conceptualizam as spin-offs universitárias como empresas cujos produtos ou serviços são desenvolvidos a partir de ideias de base tecnológica ou saber científico/ técnico gerado no meio universitário por um membro do corpo docente, funcionário ou estudante, o qual fundou ou cofundou com outros a empresa. Por sua vez, Pirnay et al. [6] consideraram a spin-off como uma nova empresa criada para explorar comercialmente algum conhecimento, tecnologia ou resultado de pesquisa desenvolvida com a universidade. Clarysse e Moray [16] estabelecem como critérios a empresa ser criada (1) por um membro do corpo docente, da equipa universitária ou por um estudante que partiu da universidade para fundar a empresa ou começou a empresa enquanto estava ainda filiado com a universidade, e/ou (2) possui uma base tecnológica (ou ideia) que é transferida da organização mãe. Durante a criação e o desenvolvimento da spin-off universitária, a nova empresa percorre várias etapas até alcançar a sua sustentabilidade. O licenciamento da tecnologia /patente e avaliação da oportunidade; a fase da gestação da spin-off; a prova de viabilidade; e a fase de maturidade são as etapas identificadas por Vanaelst *et al.* [13]. Por sua vez, Vohora *et al.* [17] referem que as spin-offs universitárias percorrem cinco fases de desenvolvimento: fase de pesquisa; fase de enquadramento de oportunidade; fase de pré-organização; estado de reorganização; e fase de retorno sustentável.

Durante estas fases, a ligação com a organização-mãe, a universidade, tem um papel determinante no percurso que a spin-off universitária constrói [18-21]. Considerando que a spin-off universitária tem laços fortes e laços fracos com os agentes que o rodeiam, a universidade mãe é dos primeiros laços fortes que estabelece [22]. Johansson *et al.* [22] definem laço forte como sendo uma relação bidirecional e informal, onde o contacto é direto e o objetivo é auxiliar e tornar o projeto viável. Por sua vez, os autores definem laço fraco como uma relação unidirecional e formal, sendo o objetivo o acesso a recursos fundamentais para a spin-off universitária. Assim, o académico fundador da spin-off inicia o percurso com laços fortes com a universidade, estabelecendo gradualmente laços fracos com agentes estratégicos, nomeadamente financiadores e fornecedores [22, 23]. Contudo, a duração da ligação spin-off universitária e universidade mãe causa divergências entre autores. Por um lado, alguns autores argumentam que a forte ligação com a universidade, bem como a confiança e a segurança atribuída a ela, auxilia na sobrevivência da empresa, proporciona desempenho superior e contribui para uma reputação social mais elevada, originando um crescimento empresarial mais sustentado [18, 24]. Por outro lado, outros autores advertem que uma forte ligação à universidade mão contribui por vezes para atrasos no desenvolvimento da empresa e situações de dependência [22, 23]. Com o desenvolvimento da spin-off universitária e a transferência da tecnologia, a spin-off deve ganhar autonomia e aumentar as relações com os clientes [25]. Apesar de a universidade ter um papel fundamental nos primeiros anos da spin-off, criando possibilidades para o desenvolvimento do produto e prestando serviços de consultoria, o percurso será o do afastamento da universidade e maior ligação com o mercado [25].

A literatura conta com estudos sobre as políticas universitárias que mais influência têm no sucesso da transferência de tecnologia académica, tendo Bayh-Dole Act um papel fundamental neste contexto. Desde este ato, as universidades tornaram-se as detentoras de todas as invenções desenvolvidas em meio académico, assumindo os custos para patentear a tecnologia e envolvendo-se diretamente em todo esse processo [3, 8, 26]. De forma consequente, a criação de oficinas de transferência de tecnologia proporcionou um maior acompanhamento aos académicos e a todos os interessados na ciência produzida academicamente [3, 20]. A eminencia intelectual e as políticas universitárias de incentivo ao empreendedorismo são os fatores identificados por Di Gregorio e Shane [18] como preponderantes na criação de maior número de start-ups em determinadas universidades. Os autores fazem ainda referência à prática de baixos valores de royalties e à propensão para a universidade fazer investimento de capital nas spin-offs universitárias como boas práticas de incentivo ao empreendedorismo académico. Apoios ao nível de formação complementar em áreas como gestão e marketing para os académicos fundadores de spin-offs universitárias, serviços de consultoria no licenciamento da patente e criação da empresa, assim como a existência de infraestruturas como incubadoras e parques tecnológicos são outras medidas referidas como fundamentais [21].

Roininen e Ylinenpää [27] focam no seu estudo os custos relacionados com a implementação de ideias inovadoras, distinguindo empresas académicas de empresas não

académicas. Os resultados indicam que as empresas não académicas tendem a explorar inovações associadas a oportunidades de mercado, enquanto as empresas académicas focam-se inicialmente na ideia inovadora. Neste sentido, as empresas académicas necessitam de investimentos mais elevados para adaptar a ideia inovadora ao mercado e ao consumidor [27-29]. De acordo com Wright *et al.* [30], as spin-offs podem alcançar o financiamento através de diferentes fontes, sendo programas de incubação, onde são pagos os salários do "coach", proporcionando facilidades e/ou oportunidades de redes às spin-offs; fundos 100% públicos focados em estados de "pre-seed" e /ou "seed"; sistemas de garantia (partilha do risco); programas de investimento de pequenas empresas com a ajuda de capital público; fundos de capital no qual parceiros públicos e privados investem na mesma empresa; incentivos fiscais através da redução de taxas de valor acrescentado ou dedução do imposto de renda. Todavia, os autores alertam que a entrada no quotidiano da empresa de um financiador sem conhecimento da tecnologia causa por vezes conflito entre as partes com diferentes bases de conhecimento.

A incubação da spin-off é outro tema central no surgimento de novas empresas, dividindo Grimaldi e Grandi [31] as incubadoras em quatro tipologias. Business Innovation Centres (BICs) fazem parte da tipologia de incubadoras públicas que centram a sua oferta nas infraestruturas disponibilizadas para aluguer. Independent Private Incubators (IPIs) e Corporate Private Incubators (CPIs) são, por sua vez, as incubadoras privadas que têm como diferencial a oferta de meios intangíveis, nomeadamente, apoio ao nível do desenvolvimento do negócio e no acesso a rede de contactos fundamentais para o futuro da empresa. Por fim, as University Business Incubators (UBIs) combinam o acesso a infraestruturas para incubação física da empresa, com o acesso a oficinas de apoio ao desenvolvimento da empresa. Nas UBIs as spin-offs têm acesso a laboratórios, bibliotecas, assistência empresarial, redes de parceiros e gastos mais reduzidos com o aluguer de espaço [31].

III. METODOLOGIA

Considerando que o objetivo desta investigação é perceber os mecanismos associados à transferência de conhecimento, sobre a forma de patente, para spin-offs universitárias, o estudo de caso mostrou-se o método que melhor corresponde ao objetivo principal. Tal escolha fundamenta-se em Yin [32] que define o estudo de caso como uma investigação de carater empírico, procurando aprofundar o estudo de um fenómeno atual inserido no respetivo contexto real. Assim, foi delineada a pergunta de partida, refletindo a meta do estudo: como se desenrola o processo de transferência de tecnologia, sob a forma de patentes, para uma spin-off universitária? Considerando que a unidade de análise deste estudo de casos é a transferência de tecnologia, sob a forma de patente, para uma spin-off universitária, foram estudados quatro casos de transferência de patente, em duas universidades portuguesas. A escolha das universidades baseou-se em dois critérios: proximidade geográfica e existência de um organismo universitário que prestasse apoio na transferência de tecnologia e na criação de spin-offs. Neste sentido, a Universidade do Minho (Braga-Guimarães, Portugal) e a Universidade do Porto (Porto, Portugal) foram as universidades selecionadas. Nos dois casos a proximidade geográfica possibilitou um contacto direto mais ágil e a existência de organismos de apoio à transferência tecnológica e ao empreendedorismo tornou as universidades passiveis de estudo. Na Universidade do Minho foram analisadas duas spin-offs universitárias- Ambisys e Micropolis - e um organismo de apoio à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo – TecMinho. Na Universidade do Porto, analisaram-se as spin-offs universitárias Medmat Innovation e Fluidinova, bem como os organismos de apoio à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo UPIN (Universidade do Porto Inovação) e Serviços de Cooperação da FEUP (Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto).

A recolha de dados baseou-se nas informações disponíveis nos sítios web oficiais das universidades, nos documentos disponibilizados pelos entrevistados, nomeadamente os Regulamentos de Propriedade Intelectual da Universidade do Minho e da Universidade do Porto, bem como nas entrevistas concretizadas com os responsáveis dos organismos de apoio à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo e com os académicos autores de uma tecnologia e também fundadores de spin-offs universitárias. Consideraram-se sete entrevistas válidas para efeitos de análise, tendo cada uma das entrevistas a duração média de 55 minutos. O guião da entrevista realizada com os organismos de apoio à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo era constituído por cinco tópicos de análise, sendo eles o Enquadramento do gabinete, o Processo de transferência de tecnologia; Ligação com a organização mãe; Financiamento da spin-off; e Incubação da spin-off. Embora adaptado ao contexto do entrevistado mas com um tronco comum similar, o guião da entrevista realizada com os académicos fundadores de spin-off universitárias era constituído pelos seguintes tópicos: Processo de transferência de tecnologia; Constituição da equipa empreendedora; Financiamento da spin-off; e Incubação da spin-off. Cada tópico de análise era formado por questões-itens, questionando sobre diversos aspetos relacionados com o tópico. Assim, no guião de entrevista para os organismos de apoio à transferência de tecnologia e ao empreendedorismo, os itens dos tópicos referidos anteriormente eram os seguintes: Tópico Enquadramento do gabinete – Itens Funções do Gabinete, Posicionamento em Relação à Reitoria; Tópico Processo de transferência de tecnologia – Itens Etapas de Transferência de Tecnologia para a Spin-off, Acompanhamento do Gabinete na Transferência, Processo de Patentear a Tecnologia, Transferência de Tecnologia para a Spin-off, Período de Pagamento de Royalties; Tópico Ligação com a organização mãe – Itens Critérios de Concessão da Marca da Universidade, Validade da Marca; Tópico Financiamento da spin-off – Itens Financiamento da Spin-off, Pagamento do Financiamento, Função do Gabinete no Financiamento Externo; Tópico Incubação da spin-off – Itens Período de Incubação, Local de Incubação, Acompanhamento e Serviços do Gabinete, Infra – estruturas Disponíveis, Pagamento dos Serviços e Infra-Estruturas. Relativamente ao guião da entrevista com os académicos fundadores das spin-offs os itens eram os

seguintes: Tópico Processo de transferência de tecnologia – Itens Tipo de Tecnologia Transferida, Autores da Patente, Titularidade da Patente, Pedidos de Patente, Processo de Proteção da Patente, Motivo de Transferência, Motivo da Criação da Spin-off, Sector de Atividade, Modelo de Negócios, Dificuldade da Transferência, Rede de Contactos; Tópico Constituição da equipa empreendedora – Itens Formação Académica dos Fundadores, Ligação Fundador – Universidade, Gestão da Spin-off; Tópico Financiamento da spin-off – Itens Histórico do Financiamento, Relação com o Financiador, Distribuição do Poder, Vantagem do Financiamento, Condicionalismo do Financiamento; Tópico Incubação da spin-off – Itens Estruturas Incubadoras da Spin-off, Infraestruturas e Serviços da Incubadora, Posição em Relação à Incubadora da Universidade Origem. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra. Atendendo cada item dos tópicos do guião, foi construída uma tabela com as ideias chave retiradas nas entrevistas. Este método, referido por Miles e Huberman (1994), permitiu simplificação e objetividade na interpretação das informações recolhidas.

IV. Apresentação e Discussão dos Resultados

Partindo da análise das políticas universitárias para incentivo de transferência de patentes e criação de spin-offs, detetaram-se três organismos com esse fim. A TecMinho, na Universidade do Minho, e a UPIN, na Universidade do Porto. Nesta última universidade acrescem os Serviços de Cooperação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), como organismos específico da Faculdade. Apesar dos três organismos terem conceitos diferentes, apresentam funções similares no apoio à tecnologia e ao empreendedorismo. A TecMinho é o organismo que maior independência apresenta relativamente à universidade, pois é uma associação de direito privado sem fins lucrativos. Por sua vez, a UPIN é o departamento da reitoria da Universidade do Porto responsável pela valorização da inovação e do empreendedorismo. Atendendo que no ano de 2011 a Universidade do Minho tinha 35 centros de investigação e a Universidade do Porto possuía 69 centros de investigação, a Universidade do Porto conta com serviços de apoio específico à inovação e ao empreendedorismo na Faculdade de Engenharia. Este organismo são os Serviços de Cooperação da Faculdade de Engenharia que são o primeiro contacto dos investigadores, fazendo o acompanhamento próximo que a UPIN não pode fazer de forma tão aprofundada em cada faculdade. Se no caso da UPIN e dos Serviços de Cooperação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto a ligação com a Universidade do Porto é evidente, no caso da TecMinho não é tão evidente mas também existe. Além da TecMinho ser promovida pela Universidade do Minho e a Associação dos Municípios do Vale do Ave, o presidente da TecMinho é o Vice-reitor para a Valorização do Conhecimento e Projetos Especiais da Universidade do Minho.

Focando a análise nas funções desempenhadas pela TecMinho, UPIN e Serviços de Coperação da FEUP conclui-se que estas são similares nos apoios prestados na transferência de tecnologia e criação de spin-offs universitárias. Apoio no processo de patentear a tecnologia, auxilio no processo de licenciamento da patente, promoção de formação para elaboração de plano de negócios, promoção de rede de contactos para financiamento e incubação são algumas das tarefas a cargo destes organismos. Considerando que as tecnologias com determinadas características técnicas podem ser protegidas através de patenteação nacional, europeia ou internacional, os Regulamentos de Propriedade Intelectual da Universidade do Minho e da Universidade do Porto estabelecem que todas as tecnologias criadas e patenteadas por investigadores e estudantes da universidade têm a titularidade da Universidade. Com o reconhecimento do investigador e/ou estudante enquanto autor da tecnologia, as universidades estudadas prestam auxilio ao autores no processo de pedido de patente através dos organismos TecMinho, UPIN e Serviços de Cooperação. Como titular da patente, a universidade mãe paga os custos de proteção da tecnologia, recebendo os respetivos royalties posteriormente, quando esta for licenciada. Neste sentido, quando o académico autor da tecnologia patenteada pretende explorar a patente, criando uma spin-off, a universidade transfere via licenciamento exclusivo a tecnologia, protegida sobre a forma de patente, para a spin-off. A universidade mãe - Minho e Porto – acompanham a criação das spin-offs via organismos de promoção ao empreendedorismo, disponibilizando espaços para incubação e concedendo a marca da universidade. Contudo, a Universidade do Minho torna o acesso à marca universitária mais acessível do que a Universidade do Porto. Enquanto a atribuição da marca spin-off da Universidade do Minho é consequência natural do nascimento de uma spin-off constituída por alunos ou investigadores da universidade, no caso da Universidade do Porto a concessão obedece a critérios mais específicos. Em nenhuma universidade estudada são realizados apoios financeiros às spin-offs universitárias. Apresenta-se em seguida a tabela resumo das spin-offs universitárias estudadas.

TABELA I. Spin-Offs Universitárias Entrevistdas

	Spin-offs Universitárias			
	Ambisys	***Micropolis***	***Medmat Innovation***	***Fluidinova***
Universidade	Univ.Minho	Univ.Minho	Univ. Porto	Univ. Porto
Organismo de apoio	TecMinho	TecMinho	FEUP + UPIN	FEUP + UPIN
Área	Bio-tecnologia ambiental	Engenharia Têxtil	Bio-materiais	Engenharia Química
Início Spin-off	2007	2001	2002	2005
Ligação Fundador - Universidade	Professor + Aluno de Doutoramento	Professor + Aluno de Doutoramento	Professores Investigadores	Professores Investigadores

	Spin-offs Universitárias			
	Ambisys	***Micropolis***	***Medmat Innovation***	***Fluidinova***
Pedido (s) Patente (s)	2	2	3	6
Histórico de Financiamento	Grupo Privado (2007)	Capital de Risco (2003) Business Angel (2007)	Grupo Privado (2006)	Capital de Risco (2005)

a. Elaborada pelos autores

O estudo do processo de transferência de tecnologia para spin-offs levou a que as áreas de conhecimento base das spin-offs estivesse incluídas nas engenharias. Biotecnologia ambiental, engenharia têxtil, engenharia de biomateriais e engenharia química são as áreas de conhecimento. As spin-offs foram criadas em todos os casos por académicos investigadores e autores de patentes - uma ou várias - que juntamente com alunos de doutoramento decidiram criar a spin-off para explorar a tecnologia desenvolvida no âmbito do doutoramento do aluno ou de um projetos de investigação. Os dois principais motivos para tomar a decisão de transferir a patente foram a inovação da tecnologia e o potencial de aplicação no mercado. Acrescem a estes dois motivos, indicados pelos académicos fundadores das spin-offs, outros motivos que originaram a criação de uma spin-off universitária para explorar a tecnologia. Nesta ponto, os motivos tem origem na motivação pessoal do académico, no interesse externo de outras empresas ou na necessidade de regulamentação. A spin-off Micropolis da Universidade do Minho é o exemplo da criação da empresa devido ao potencial da tecnologia, bem como à motivação pessoal do académico em criar uma empresa para explorar a tecnologia por si desenvolvida. De forma similar, a spin-off Fluidinova surgiu do interesse do mercado na tecnologia, bem na vontade dos investigadores autores da tecnologia acompanhar a adaptação desta no mercado. De maneira oposta, a spin-off Ambisys da Universidade do Minho resultou de um impulso externo, um impulso de um grupo empresarial que pretendia investir na área da biotecnologia ambiental. Por sua vez, o grupo fundador da spin-off Medmat Innovation decidiu criar a empresa uma vez que a exploração da patente necessitava de estar em conformidade com determinados aspetos regulamentares. Apesar das spin-offs das duas universidades beneficiaram do apoio dos organismos universitários no processo de patentear e de criar a spin-off, nenhuma das quatro spin-offs optou por instalar-se nas incubadoras das universidades mãe. Esta opção relacionou-se pela ausência de equipamentos necessários ou pelos preços praticados não constituírem vantagem perante incubadoras externas à universidade. A escolha do local para instalar as spin-offs está relacionada com os financiadores das empresas. No caso da Ambisys, o financiador da spin-off foi um grupo empresarial que mostrou interesse em investir na área da biotecnologia ambiental, ficando a spin-off instalada nas instalações do grupo empresarial. A spin-off Medmat Innovation foi a spin-off que procurou financiamento na fase mais avançada do desenvolvimento da tecnologia, procurando financiamento já na fase onde a construção de instalações físicas era fundamental. O grupo privado que decidiu financiar a spin-off mostrou-se fundamental, de acordo com o académico fundador da spin-off. Por outro lado, a spin-off Micropolis e Fluidinova foram financiadas por capitais de risco, de forma a tornar viável o desenvolvimento do negócio. Todavia, a relação financiador – académico fundador da spin-off nem sempre é a mais harmoniosa, pois as expectativas sobre os resultados a curto prazo são diferentes. Se o académico é conhecedor da tecnologia e do tempo necessário à sua adaptação ao mercado, o financiador procura que esta adaptação seja o mais rápida possível, de forma a spin-off alcançar resultados financeiros. Por outro lado, todos os académicos falam da dificuldade em manter poder sobre a spin-off uma vez que o financiador detém o capital ou grande parte dele. Este cenário é descrito por todos os académicos criadores das spin-offs. Perder o poder e tornar-se consultor científico da spin-off da empresa é a tendência. Se uns fundadores referem a dificuldade em acompanhar aumentos de capital, outros falam de condicionamento elevado perante os grupos empresariais investidores. Contudo, os académicos reconhecem que o papel do financiador é vital para viabilizar a spin-off, construindo as instalações físicas, acedendo a rede de contactos e transferindo a imagem pública credível dos grupos empresariais à spin-off. Acresce ainda o facto de um investimento na tecnologia universitária representa uma valorização do conhecimento académico. Observando as dificuldades associadas ao processo de transferência de tecnologia e à criação de spin-offs, conclui-se que as dificuldades são transversais aos casos estudados. A spin-off Ambysis fez referência ao baixo investimento na área da biotecnologia ambiental, à dificuldade de alcançar credibilidade no mercado, de encontrar parceiros honrados e do tempo associado à adaptação da tecnologia ao mercado. A spin-off Micropolis faz também referência ao tempo associado à adaptação de produtos inovadores ao mercado, refere os elevados preços finais dos produtos inovadores e os pré-requisitos de qualidade a que tem que obedecer. Por outro lado, a spin-off Medmat Innovation indica a escassa oferta formativa na área regulamentar da saúde e a ausência de apoios universitários ao nível financeiro como entraves no processo analisado. A spin-off Fluidinova adverte que a ausência de formação em gestão da equipa fundadora é um ponto fraco da empresa, estando também dependente do tempo de aperfeiçoamento da tecnologia ao mercado. Os custos e os riscos associados à inovação são outras dificuldades associadas a este tipo de transferência tecnológica.

V. CONCLUSÕES

Após a apresentação e análise dos resultados, pode apresentar-se em primeiro lugar a seguinte conclusão: apesar das spin-offs terem como universidade mãe duas universidades distintas do norte de Portugal, o apoio que recebem das organizações de origem é similar e o processo de transferência de patente é

muito idêntico. As duas universidades têm organismos de apoio para auxiliar os académicos autores de tecnologias passiveis de patenteação no processo de proteção legal e de licenciamento. Estes organismos oferecem ainda formação em diversas áreas, disponibilizam espaços para aluguer nas incubadoras universitárias e são uma "ponte" entre os académicos e potenciais financiadores. Contudo, nenhuma das universidades analisadas faz qualquer investimento financeiro nas spin-offs universitárias, cobrando royalties quando a patente é licenciada para a spin-off dos autores da patente. As spin-offs têm ainda a possibilidade de poderem utilizar a marca da universidade, sendo distintos entre as duas universidades os critérios estabelecidos para a sua concessão. Se por um lado, a Universidade do Minho concede a marca da universidade a toda a spin-off criada por um membro da universidade, a Universidade do Porto tem critérios muito mais específicos para a concessão da marca. Voltando o foco da análise para a unidade de análise do estudo de casos, as spin-offs de ambas universidades agregam-se em dois motivos para a transferência da patente. Estes dois motivos estão relacionados com o carater inovador da tecnologia patenteada e a perceção dos autores sobre o seu elevado potencial no mercado. Por outro lado, a motivação para a criação de uma spin-off universitária foi em dois casos externa e em outros dois casos interna. A spin-off Ambisys da Universidade do Minho e a spin-off Medmat Innovation da Universidade do Porto estão associadas a convites empresariais. Os respetivos grupos empresariais mostraram interesse em investir nas áreas onde a tecnologia universitária era necessária, existindo um encontro de interesses entre o mundo académico e o mundo empresarial. Por seu turno, a spin-off Micropolis da Universidade do Minho e a spin-off Fluidinova da Universidade do Porto resultaram de uma motivação interna, uma motivação do académico autor da patente em criar uma spin-off que explorasse a tecnologia desenvolvida por si e pelo seu grupo. Nestes dois casos, as spin-offs universitárias contaram com o apoio financeiro de capitais de risco. Este ponto, o financiamento, é crítico nas quatro spin-offs. Os fundadores académicos das spin-offs são unanimes em reconhecer que o apoio financeiro, através de grupos empresariais ou de capitais de risco, foi vital para que a empresa tivesse instalações próprias e laboratórios tecnológicos. Contudo, os fundadores académicos são também unanimes em reconhecerem que a relação académico – financiador é discrepante quanto às expectativas temporais de resultados reais. Atendendo que as duas partes têm contextos de formação e experiência diferentes, os financiadores têm tendência em procurarem resultados financeiros positivos a curto prazo, enquanto os académicos, como conhecedores do tempo mínimo de adaptação da tecnologia à escala de produção para o mercado, procuram consciencializar sobre o tempo e o investimento necessário para tecnologias com inovação radical.

BIBLIOGRAFIA

[1] F. N. Ndonzuau, F. Pirnay, and B. Surlemont, "A stage model of academic spin-off creation," *Technovation,* vol. 22, pp. 281–289, 2002.

[2] J. Bercovitz and M. Feldmann, "Entprepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development," *Journal of Technology Transfer,* vol. 21, pp. 175–188, 2006.

[3] S. Shane, "Encouraging university entrepreneurship: The effect of the Bayh -Dole act on university patenting in the United States," *Journal of Business Venturing,* vol. 19, pp. 127–151, 2004.

[4] A. Martinelli, M. Meyer, and N. von Tunzelmann, "Becoming an entrepreneurial university? A case study of knowledge exchange relationships and faculty attitudes in a medium-sized, research-oriented university," *Journal of Technology Transfer,* vol. 33, pp. 259–283, 2008.

[5] J. Howells, "Tacit knowledge and technology transfer," *Technology Analysis & Strategic Management,* vol. 8, pp. 91- 106, 1995.

[6] F. Pirnay, B. Surlemont, and F. Nlemvo, "Toward a Typology of University Spin-offs," *Small Business Economics,* vol. 21, pp. 355-369, 2003.

[7] M. E. Gorman, "Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer," *Journal of Technology Transfer,* vol. 27, pp. 219–231, 2002.

[8] B. Goldfarb and M. Henrekson, "Bottom-up versus top-down policies towards the commercialization of university intellectual property," *Research Policy,* vol. 32, pp. 639-658, 2003.

[9] M. Fontes, "The process of transformation of scientific and technological knowledge into economic value conducted by biotechnology spin-offs," *Technovation,* vol. 25, pp. 339-347, 2005.

[10] S. Franklin, M. Wright, and A. Lockett, "Academic and surrogate entrepreneurs in university spin-out companies," *Journal of Technology Transfer,* vol. 26, pp. 127-141, 2001.

[11] W. B. Gartner, "Who is an entrepreneur? Is the wrong question," *American Journal of Small Business* pp. 11- 32, 1998.

[12] S. Shane, *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar, 2003.

[13] I. Vanaelst, B. Clarysse, M. Wright, A. Lockett, N. Moray, and R. S'Jegers, "Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity," *Entrepreneurship Theory and Practice,* vol. 30, pp. 249-271, 2006.

[14] R. W. Smilor, D. V. Gibson, and G. B. Dietrich, "University spin-out companies: technology start-ups from UT-Austin " *Journal of Business Venturing,* vol. 5, pp. 63–76, 1990.

[15] B. Rappert, A. Webster, and D. Charles, "Making sense of diversity and reluctance: academic- industrial relations and intellectual property," *Research Policy,* vol. 28, pp. 873-890, 1999.

[16] B. Clarysse and N. Moray, "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off," *Journal of Business Venturing,* vol. 19, pp. 55-79, 2004.

[17] A. Vohora, M. Wright, and A. Lockett, "Critical Junctures in the Development of University High-Tech Spinout Companies " *Research Policy,* vol. 33, pp. 147–174, 2004.

[18] D. Di Gregorio and S. Shane, "Why do some universities generate more start-ups than others?," *Research Policy,* vol. 32, pp. 209–227, 2003.

[19] S. Shane, "Academic entrepreneurship," ed: Edward Elgar, 2004.

[20] B. N. Sampat, "Patenting and US academic research in the 20th century: The world before and after Bayh-Dole," *Research Policy,* vol. 35, pp. 772–789, 2006.

[21] J. M. G. Gras, D. R. G. Lapera, I. M. Solves, A. J. V. Jover, and J. S. Azur, "An empirical approach to the organizational determinants of spin-off creation in European universities," *International Entrepreneurship and Management Journal,* vol. 4, pp. 187-198, 2008.

[22] M. Johansson, M. Jacob, and T. Hellstrom, "The strength of strong ties: university spin-offs and the significance of historical relations," *Journal of Technology Transfer,* vol. 30, pp. 271–286, 2005.

[23] F. T. Rothaermel and M. C. Thursby, "Incubator firm failure or graduation?: the role of university linkages," *Research Policy,* vol. 34, pp. 1076–1090, 2005.

[24] B. Clarysse, M. Wright, A. Lockett, E. Van de Velde, and A. Vohora, "Spinning out new ventures: a typology of incubation

strategies from European research institutions," *Journal of Business Venturing,* vol. 20, pp. 183–216, 2005.

[25] M. P. Pérez and A. M. Sánchez, "The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking," *Technovation,* vol. 23, pp. 823-831, 2003.

[26] J. T. Wallmark, "Inventions and patents at universities: The case of Chalmers University of Technology," *Technovation,* vol. 17, pp. 127–139, 1997.

[27] S. Roininen and H. Ylinenpää, "Schumpeterian versus Kirznerian entrepreneurship - A comparison of academic and non-academic new venturing," *Journal of Small Business and Enterprise Development,* vol. 16, pp. 504-520, 2009.

[28] D. Deakins, *Entrepreneurship and Small Firms*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1999.

[29] Ä. Lindholm Dahlstrand, *Teknikbaserat nyföretagande: tillväxt och affärsutveckling*. Lund: Studentlitteratur, 2004.

[30] M. Wright, A. Lockett, B. Clarysse, and M. Binks, "University spin-out companies and venture capital," *Research Policy,* vol. 35, pp. 481-501, 2006.

[31] R. Grimaldi and A. Grandi, "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models," *Technovation,* vol. 25, pp. 111 – 121, 2005.

[32] R. Yin, *Case Study Research: Design and Methods* California, Estados Unidos da América SAGE Publications, 2003.

O Poder de Inovação e o Posicionamento Estratégico para a Sustentabilidade em Empresas do Setor Mineral Brasileiro

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa
Departamento de Ciências Administrativas,CCSH
Universidade Federal de Santa Maria,UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Clandia Maffini Gomes
Departamento de Ciências Administrativas, CCSH
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
clandiamg@gmail.com

Jordana Marques Kneipp
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
jordana.mk@gmail.com

Roberto Schoproni Bichueti
Departamento de Ciências Administrativas, CCSH
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
robertobichueti@hotmail.com

Abstract- **The study aimed to examine the association between the power of innovation and strategy for sustainability in the Brazilian mining sector companies. The study is characterized as qualitative and was conducted through semi-structured interviews with two linked to the Brazilian Mining Institute (IBRAM) companies. The data analysis performed showed that firms that have high intensity in relation to the characteristics of innovation and environmental activities have an offensive strategic posture toward sustainability by investing in environmental aspects and insertion of new technologies into their products and processes. The adoption of such a stance is due to the fact that these practices by companies probably impart greater competitiveness.**

Keywords-strategy, innovation, sustainability sector mineral

I. INTRODUÇÃO

A gestão da 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 seus investimentos em inovação. Além disso, observa-se que as inovações de produto e de processo podem vir a melhorar o desempenho ambiental das empresas [8];[12], em função da visibilidade das questões ambientais nos cenários nacional e internacional.

O desenvolvimento de inovações que busquem implementar tecnologias voltadas para os princípios da sustentabilidade tem-se tornado um grande desafio para as organizações. A inovação sustentável tem sido definida como a inovação de produtos e de processos produtivos que contemplem não somente os aspectos econômicos e sociais, mas também os ambientais [1].

Alguns autores, [1] e [5], têm discutido a respeito de uma gestão da inovação que considere a questão da sustentabilidade, considerando a inovação como essencial para a sustentabilidade empresarial nas dimensões ecológica, social, econômica, cultural ou espacial, sem priorizar uma delas em detrimento das demais.

Para a referência [12], o que determina a estratégia adotada pela empresa são as características da inovação e as características das atividades sustentáveis. O foco da estratégia voltada para a sustentabilidade pode ser evidenciado de três maneiras: foco no produto; foco no processo; e foco no produto/processo. A definição do foco da estratégia pode depender de diversos fatores externos e internos à empresa. Como fatores externos, podem ser citados: o setor de atuação e o relacionamento da empresa com a cadeia produtiva. Por outro lado, como fatores internos, podem ser citados: a capacidade da empresa em aprender sobre o ambiente natural dos negócios e de colocar em prática este conhecimento na sua estratégia [12].

A inovação e a sustentabilidade são resultados de um processo de aprendizagem organizacional e os principais recursos utilizados nesse processo envolvem a informação (sobre o avanço da tecnologia, sobre os mercados, os concorrentes, as regulamentações) e o conhecimento (as competências, o *know-how*), em um ambiente organizacional favorável [10].

Neste contexto, para diversos autores, o posicionamento estratégico empresarial, então, pode ser considerada como: ofensivo, defensivo, imitativo, dependente, tradicional e oportunista [4]; defensivo, prospectivo, analítico e reativo [3]e [6]. Partindo destas tipologias genéricas de estratégia empresarial, [12] e [2] classificam a postura estratégia para a

sustentabilidade em resignada, defensiva e ofensiva. Por outro lado, a estratégia corporativa para a sustentabilidade, de acordo com Orsato (pode ser baseada: na produtividade em recursos; na conformidade legal; na liderança de custo ambiental; ou em produtos eco-orientados).

Uma possível causa da adoção de diferentes estratégias apontada em estudos recentes [12] e [2] é o poder de inovação, que é definido pelas características de inovação e as atividades sustentáveis. Desse modo, tendo como base os construtos teóricos propostos [12] e [2], foi definida a hipótese que norteou o estudo de que o poder de inovação está relacionado com a implementação da estratégia para a sustentabilidade de empresas do setor mineral.

Para a aplicação da pesquisa empírica foram selecionadas empresas do setor mineral. A escolha desse setor como objeto do estudo foi definida em função de a atividade mineradora se caracterizar por elevados impactos ambientais e sociais. A extração do recurso mineral não renovável ocasiona uma série de mudanças na flora e da fauna, além de alterações significativas na comunidade em termos ambientais e sociais. Os recursos minerais são essenciais para a vida cotidiana, sendo considerada uma indústria de base para a transformação de matéria-prima e de bens utilizados pela sociedade de modo geral. Cabe salientar ainda, que os estudos dessa natureza em empresas em um setor de elevada representatividade econômica são ainda incipientes nas indústrias.

O estudo elaborado torna-se relevante, sobretudo, na medida em que poucos estudos empíricos analisam a relação entre o poder de inovação (características de inovação e da atividade ambiental) e a estratégia para a sustentabilidade, como proposto teoricamente por alguns autores.Com base nesse argumento, foi elaborado o modelo conceitual do estudo, que se baseia em um pressuposto teórico central:

O poder de inovação (características da atividade de inovação e da atividade ambiental) está associado à estratégia de sustentabilidade empresarial.

Na seção a seguir serão abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

II. METODOLOGIA

A. Abordagem da pesquisa e procedimentos para coleta dos dados

O presente estudo caracteriza-se, quanto à abordagem, como qualitativo. As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares [9].

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como descritiva. Este tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso [11].

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, com os gestores responsáveis pelas áreas de sustentabilidade e/ou inovação de duas empresas brasileiras associadas ao IBRAM.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem, como uma construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana [3].

Neste estudo, optou-se em analisar, por conveniência, as Empresas Brilhante (E1) e Esmeralda (E2). As entrevistas com as duas empresas proporcionaram uma comparação da forma pela qual as características de inovação e as atividades ambientais estão associadas à implementação das estratégias para a sustentabilidade.

B. Modelo Conceitual de Pesquisa

Sabe-se que a inovação e a sustentabilidade são fundamentais no ambiente competitivo empresarial. A integração desses conceitos torna-se fundamental para a criação de novos produtos e de processos com uma visão de minimização de impactos no ambiente, garantindo a preservação ambiental às gerações futuras.

Dessa forma, [12] sugerem algumas características que podem evidenciar o poder de inovação na implementação da estratégia para a sustentabilidade.: orientação externa e transparência nos processos de inovação; cooperação entre os departamentos; conhecimento sobre o ambiente dos negócios e adaptação desse conhecimento à realidade da empresa; liderança na introdução de novos produtos e de novos processos no mercado; autonomia e lidera o mercado em relação a iniciativas inovadoras; e orientação para os resultados da inovação.

A Figura 1, apresenta as definições propostas pelo autor para cada uma destas características.

Atividade de Inovação	Definições
Orientação externa e transparência nos processos de inovação	A empresa possui como foco a diferenciação e a competição com as demais organizações.
Cooperação entre os departamentos	A empresa proporciona a sinergia e facilita o bom funcionamento de trabalho entre os departamentos.
Conhecimento sobre o ambiente dos negócios e adaptação desse conhecimento à realidade da empresa	A empresa busca conhecer o ambiente competitivo das organizações e adaptar-se à realidade de cada empresa.
Liderança na introdução de novos produtos e de novos processos no mercado	O desenvolvimento de novos produtos é a grande meta competitiva realizada pela empresa na busca de novos mercados.
Autonomia e liderança no mercado em relação a iniciativas inovadoras	A empresa busca estar atenta à busca de novas tecnologias, sendo a primeira a criar novos produtos ou melhorias do processo.
Orientação para os resultados da inovação	A empresa busca obter lucros ou algum tipo de resultado, tendo como foco a inovação.

Figura 1. Características de inovação nas empresas

Além das características das atividades de inovação, outra variável que provavelmente influencia na escolha da estratégia ambiental são as características dasatividades ambientais. A escolha de cada uma delas,pode determinar o tipo de estratégia empresarial. As situações emque a empresa atua de maneira isolada incorporando aspectos sociais e ambientais, buscando reduzir custos e impactos ambientais no processo produtivo a partir de pressões externas (políticas públicas e legislação) podem influenciar a adoção de uma estratégia defensiva voltada para a sustentabilidade. Por outro lado, as atividades sustentáveis que auxiliam a empresa na busca da reduçãodos impactos ambientais no processo produtivo e no envolvimento dos stakeholders, buscando ir além da conformidade com a legislação, podem influenciar a adoção de uma estratégia ofensiva voltada para a sustentabilidade. As características das atividades ambientais são descritas na Figura 2.

Atividades Ambientais	Descrição
Produto/Organização	-O desenvolvimento sustentável como prioridade no projeto, operação e encerramento das operações das minas. - Avaliação global e periódica dos impactos ambientais diretos e indiretos da atividade empresarial nos ecossistemas e na comunidade desde o projeto, exploração até o fechamento da mina
Iniciativas *multi-stakeholder*	- Incentivos aos *stakeholders* (clientes, fornecedores, empregados, comunidade etc.) para a adoção de práticas e princípios baseados na sustentabilidade. - Divulgação para os *stakeholders* (clientes, fornecedores, empregados, comunidade etc.) do seu desempenho econômico, social e ambiental e da sua contribuição para o desenvolvimentosustentável.
Certificação/ Esquemas abertos	- Sistema de gestão ambiental a fim de avaliar, prevenir ou mitigar os impactos ambientais adversos. - Certificações ambientais como ISO 14001/SA 8000.
Diretrizes gerais/Códigos de conduta	- Políticas e práticas comerciais éticas. - Integração dos princípios do desenvolvimento sustentável às suas práticas e políticas.

Figura 2: Características das Atividades Ambientais

Dada a importância do setor mineral para a economia mundial, a busca por tecnologias voltadas para o melhoramento e o aproveitamento dos processos utilizados de forma racional faz com que as empresas busquem impactar menos o meio ambiente, seja na redução de resíduos ou no reaproveitamento de processos, gerando oportunidades de negócio que vão além das competências empresariais.

O atual contexto dos negócios tem influenciado as empresas a se estruturar e se adaptar na formulação de estratégias para obtenção de vantagem competitiva, em resposta às necessidades do ambiente. A escolha da melhor estratégia pela empresa proporcionará melhoramento das práticas de gestão ambiental corporativa, reduzindo os impactos provocados pela atividade industrial.

Os tipos de estratégias ambientais que as empresas podem adotar para otimizar o retorno sobre os investimentos ambientais. O setor em que a empresa opera, seu posicionamento, tipos de mercado e suas competências determinarão o foco competitivo mais apropriado (processos organizacionais ou produtos) e a fonte potencial de vantagem competitiva (custo e diferenciação) adotadas pelas organizações [7]

No que se refere especificamente à relação entre a inovação na cadeia de suprimentos e a escolha da estratégia para a sustentabilidade, o autor identifica três tipos resultantes: resignada, defensiva, e ofensiva. A estratégia resignada ocorre quando não se inicia o processo de implementação de sustentabilidade na cadeia de suprimento. A estratégia defensiva, por sua vez, prioriza o estabelecimento de requisitos ambientais ao longo da cadeia. Por fim, a estratégia ofensiva, busca cooperar na cadeia de suprimento com o intuito de inovar de forma orientada para a sustentabilidade [12].

O modelo teórico proposto pelo autor afirma que a capacidade de desenvolver uma estratégia para a sustentabilidade é influenciada pelo poder de inovação da empresa. O autor ainda sugere que seja testada empiricamente a relação entre o poder de inovação e a estratégia para a sustentabilidade [12].

III. RESULTADOS.

A. *Perfil dos enrevistados*

Nesta seção, são apresentados os resultados das principais características organizacionais das empresas estudadas. Por meio dessas análises, busca-se apresentar uma análise histórica da empresa, setor que atuação, produto, bem como o perfil do entrevistado.

A **Empresa Brilhante (E1)** possui economia mista (estatal e privada), foi criada em 1947. Atuava inicialmente na exploração industrial e comercial e no beneficiamento de carvão mineral para abastecer a Viação Férrea do Rio Grande do Sul, transformando-se, em 1969, em uma sociedade de economia mista vinculada à Secretaria de Infraestrutura e Logística do Estado do Rio Grande do Sul, em decorrência da necessidade de maior flexibilidade operacional frente às perspectivas de expansão da produção. A empresa se enquadra como grande empresa, possuindo por volta de quinhentos (500) funcionários.

A empresa atua em três regiões no Rio Grande do Sul: Porto Alegre, Candiota e Mina do Leão I e II e Jazida do Iruí. O ramo de atuação é a extração do carvão termoelétrico, há cerca de sessenta e cinco (65) anos. A produção e comercialização do mineral é cem por cento (100%) voltada para o mercado interno, mais especificamente para o abastecimento das termoelétricas do Rio Grande do Sul, aproximadamente oitenta por cento (80%) e o restante para Santa Catarina. O responsável pelas informações obtidas acerca da empresa Brilhante foi o Assessor de Meio Ambiente, com formação em engenharia de mina, que trabalha na empresa há 31 anos.

A **Empresa Esmeralda (E2)** foi criada em 1979 e a unidade de negócio níquel possui duas plantas no Brasil, ambas no estado de Goiás: uma em Barro Alto, outra em Niquelândia e sua matriz está localizada em São Paulo. A empresa caracteriza-

se como de grande porte e de capital privado, possuindo cerca de um mil quatrocentos e sessenta (1460) funcionários. Possui uma unidade de negócio Níquel, com sede administrativa em São Paulo e duas plantas no Brasil, no estado de Goiás. Além desta unidade de negócio, existem mais duas no país: Minério de Ferro e Fosfato & Nióbio. Em nível mundial, a empresa tem sede no Reino Unido, Londres e Johanesburgo. As primeiras operações iniciaram em 1917, com minas na África do Sul. O entrevistado foi a Gerente Corporativa de Desenvolvimento, que atua na empresa há vinte e sete anos (27).

A partir das entrevistadas realizadas, verifica-se que a empresa (E1) é de economia mista, possui uma vasta experiência no setor e toda a produção é voltada para o mercado interno, e a (E2) é uma empresa privada, sua produção é voltada tanto para o mercado interno como externo e ambas as empresas se caracterizaram como sendo de grande porte, de acordo com o número de funcionários.

A empresa Brilhante (E1) situa-se no estado do Rio Grande do Sul, com escritório instalado em Porto Alegre e extrai carvão no interior do estado. A empresa Esmeralda (E2) é multinacional, sua matriz situa-se em São Paulo e extrai níquel no interior do estado de Goiás.

Apesar das peculiaridade de cada processo realizado, ambas as empresas implementam tecnologias para a minimização de impactos ao meio ambiente, uma vez que suas atividades produtivas são de grande impacto ambiental.

B. Poder de Inovação

1) Características da atividade de inovação

A fim de identificar de que forma as características de inovação estão associadas às estratégias para a sustentabilidade nas empresas, utilizou-se o modelo adaptado por [12] e [2]. Os principais construtos analisados foram ***orientação externa e transparência nos processos de inovação, cooperação entre os departamentos, conhecimento sobre o ambiente dos negócios e adaptação desse conhecimento à realidade da empresa, liderança na introdução de novos produtos e de novos processos no mercado, autonomia e liderança no mercado em relação a iniciativas inovadoras e orientação para os resultados da inovação***.

Ao serem analisados os dados, é possível notar semelhanças e diferenças em relação à *orientação externa e transparência nos processos de inovação.* A empresa E1 parece enfrentar dificuldade na busca por tecnologias para o aprimoramento do seu produto, o carvão mineral, afirmando que, para a compra de máquinas, é necessário viajar para o exterior e adaptar as tecnologias encontradas no Brasil. No entanto a empresa E2 busca tecnologias por meio de parcerias com instituições e universidades, visando melhorar a imagem da empresa, ou seja, a reputação.

Quando questionadas sobre a *cooperação entre os departamentos*, a empresa E1 busca uma sinergia entre os seus departamentos, proporcionando troca de informações e aprendizagem dos processos da empresa. Por outro lado, verificou-se que a empresa E2 reconhece a importância de trabalhar e alcançar resultados em conjunto. Essa busca da cooperação entre os departamentos impulsiona as relações entre os funcionários, bem como o alcance em parceria do cumprimento das metas organizacionais.

Com relação ao *conhecimento da empresa sobre o ambiente dos negócios e adaptação desse conhecimento à realidade da empresa,* verifica-se que a empresa E1 busca, por meio de seus *stakeholders,* o conhecimento sobre as tecnologias existentes para o seu produto principal: o carvão. Ainda neste contexto, a parcerias com outras empresas, a fim de buscar novidades em relação às tecnologias com o foco no setor mineral, foi também relatada pelo entrevistado. A empresa E2 busca, por meio de universidades, o apoio para pesquisas e, com isso, implementa ferramentas para a melhoria dos seus processos. No entanto, a seleção e a identificação das oportunidades exigem das organizações competências peculiares. Esses resultados corroboram com o modelo [11] e [2], evidenciando a capacidade de a organização aprender sobre o seu ambiente, aplicando o saber na organização.

No que se refere à *liderança na introdução de novos produtos e de novos processos no mercado, é possível perceber* que a empresa E1 tentou inserir uma nova tecnologia em seus processos de produção, porém não foi possível implantá-la. Dentre as iniciativas de introdução de novos processos, observa-se, na empresa E2, a implementação de novas tecnologias, substituindo equipamentos obsoletos por outros de alto desempenho.

Com relação ao construto *liderança no mercado em relação às iniciativas inovadoras e à orientação para os resultados da inovação,* constatou-se que a empresa E1 inseriu, na década de 80, uma máquina que retira as camadas de solos e vegetação e há cerca de um ano implementou uma tecnologia pioneira no Brasil, que realiza o beneficiamento do carvão a seco. A empresa E2 tem buscado, por meio de iniciativas próprias, reduzir as emissões de CO_2, assim como disseminar campanhas de conscientização para a redução do consumo de energia e de emissão de gases de efeito estufa.

Por fim, no que tange à variável *orientação para os resultados da inovação,* constatou-se que ambas as empresas buscam investir em tecnologia voltada para a inovação com intuitos econômicos, ambientais e sociais. De acordo com o modelo de [12] e [2], os aspectos que determinam o poder de inovação são as características de inovação. Dentre essas características, destacam-se a transparência nos resultados, a aprendizagem, a adaptação, a liderança e a possibilidade de experimentar, alguns dos fatores que permitem à empresa reagir às pressões.

Contudo, as evidências apresentadas neste estudo sobre as características de inovação propostas por [12] e [2] evidenciam que as empresas analisadas introduzem tecnologias em seus processos a fim de causar menos impacto em sua atividade produtiva. Além da inserção de tecnologias, a cooperação entre os departamentos e o envolvimento dos *stakeholders* são ações importantes na busca de estratégia para a sustentabilidade.

A seguir, será discutida a variável característica da atividade ambiental.

2) Característica da atividade ambiental

Os dados obtidos, a partir das entrevistas, possibilitaram verificar as características da atividade ambiental desenvolvidas pelas empresas objetos de análise. De acordo com o modelo conceitual [2] e [12], as atividades ambientais são subdivididas em quatro categorias de análise:

1) Produto/Organização
2) Iniciativas multi–stakeholders
3)Certificação/Esquemas abertos
4)Diretrizes gerais/Códigos de conduta

Ao analisar as respostas obtidas no que se refere a *Produto/Organização*, observa-se que a empresa E1 desenvolveu técnicas para a extração do mineral a fim de minimizar os impactos em seus processos e passivos ambientais. A empresa E2 desenvolve materiais didáticos, proporcionando aos alunos de escolas municipais e estaduais do estado de Goiás a obtenção de maior conhecimento sobre a fauna e a flora da região. Além disso, busca mão de obra da região para o funcionamento da mina, oferecendo aos moradores empregos e melhoria na qualidade de vida da população do entorno.

No tocante a este item, de acordo com as evidências, foi possível constatar que existem iniciativas das empresas com os seus *multi-stakeholders*. Na avaliação desta variável, verificou-se que as empresas E1 e E2 buscam parcerias com as universidades e as Organizações Não Governamentais (ONG's) a fim de desenvolverem melhorias em seus processos e adotarem modelos de gestão voltados para os princípios da sustentabilidade. A empresa E2 busca o diálogo com as partes interessadas (acionistas, investidores, comunidade local) a fim de trabalhar em conjunto para a disseminação dos princípios da sustentabilidade, por meio da explicação de todo o processo de exploração, avaliando os impactos ambientais existentes desde a abertura até o fechamento da mina. Acrescido a isso, a empresa E2 realiza reuniões anuais com os seus investidores, a fim de discutir os valores reais praticados pela organização em relação ao ambiente. Além disso, é possível verificar a existência de ações para a prevenção por meio da busca de tecnologias, objetivando a diminuição dos impactos proporcionados por sua atividade produtiva. Neste sentido, a adoção dessas práticas pela organização impulsiona cada vez mais a responsabilidade social empresarial no contexto dos negócios.

No que se refere à dimensão de análise *Certificação/Esquemas abertos*, constatou-se que a E1 não possui certificações, mas adota um sistema de gestão ambiental visando à melhoria em seus resultados por meio da busca e da inserção de novas tecnologias em seus processos, ou seja, novas formas de extrair o mineral com menor impacto no ambiente. A empresa E2 possui algumas certificações como a ISO 9000, a 14000, OAHS 18000 e pretende obter outra certificação, a ISO 16001, como uma forma de gestão integrada na área de sustentabilidade, buscando a qualidade no processo. Conforme mencionado anteriormente, a busca por certificações ambientais realizada pela E2 visa a contribuir para a minimização de impactos no meio ambiente, assim como também pode se constituir em um diferencial para a imagem da empresa, em um ambiente no qual as mudanças são constantes.

No que se refere às *Diretrizes Gerais/códigos de conduta,* verificou-se que a empresa E1, quando questionada sobre políticas e práticas comerciais*,* afirma buscar melhorias em seus processos, por meio da minimização de impactos ambientais. A empresa E2 busca gerenciar seus processos a fim de diminuir os impactos em termos ambientais (utilização do solo, da água, abatimento da poluição, prevenção de CO2). Percebe-se que ambas as empresas buscam, por meio de códigos de condutas, relações internas e externas de seus integrante, uma reputação e credibilidade perante seus *stakeholders*.

Pode-se presumir, a partir das evidências encontradas sobre as atividades ambientais propostas por [12] e [2], que as empresas analisadas vislumbram a sustentabilidade em um sentido mais amplo, em situações que não se relacionam somente com o produto diretamente, mas também com os aspectos sociais, condições de trabalho, processamento do mineral, contemplando tanto o ambiente interno quanto o externo.

A seguir, será discutida a dimensão das estratégias para a sustentabilidade.

3) Estratégias para a sustentabilidade empresarial

As estratégias para a sustentabilidade [7] e [12], podem estar relacionadas a uma postura defensiva quando abrange os seguintes aspectos: atuação de forma isolada na definição de estratégias que incorporem aspectos sociais e ambientais no processo produtivo e redução de custos e de impactos ambientais no processo produtivo a partir de pressões externas (legislação, políticas públicas), ou a uma postura ofensiva quando se relaciona a incorporação de aspectos sociais e ambientais no seu processo produtivo envolvendo os seus *stakeholders* e a redução de impactos ambientais no processo produtivo, buscando ir além da conformidade com a legislação ambiental.

Quando questionadas sobre a *atuação de forma isolada na definição de estratégias que incorporem aspectos sociais e ambientais no processo produtivo,* a empresa E1 afirma ter buscado implementar estratégias voltadas para os princípios da sustentabilidade e a empresa E2 busca a superação em tecnologias que garantam a liderança na gestão ambiental, na sustentabilidade e na inovação. Além disso, a empresa implementa uma ferramenta *Socio-Economic Assessment Toolbox* - SEAT, que possibilita entender melhor as preocupações, necessidades e prioridades das comunidades ligadas às operações e gerenciar seus impactos e questões sociais.

Outro fator avaliado foi *redução de custos e de impactos ambientais no processo produtivo a partir de pressões externas.* Observou-se que a empresa E1 busca apenas atender a legislação vigente do setor. Ainda neste contexto, a empresa E2 possui ações que vão além da conformidade com a legislação,

buscando, por meio de tecnologias, a redução dos impactos ambientais em seu processo de extração.

A partir dos resultados encontrados em relação à *incorporação de aspectos sociais e ambientais no seu processo produtivo envolvendo os stakeholders*, observou-se que a empresa E1 busca a obtenção de tecnologias a fim de diminuir os finos (cinzas da queima e rejeito) provenientes da extração do carvão mineral. Com essa tecnologia, ocorre a diminuição do teor de enxofre da queima do carvão (tratamento a seco), assim como também é possível a diminuição no consumo de água. Além disso, a empresa investe em ações, projetos socioculturais e ambientais, tanto aqueles oriundos de iniciativa própria como as iniciativas da comunidade. A empresa E2 busca alternativas de gestão socioambiental que tenham como foco a melhoria da comunidade e da sua qualidade de vida, visando amenizar os problemas dos municípios nos quais está inserida.

Com relação à *redução de impactos ambientais no processo produtivo, buscando ir além da conformidade com a legislação ambiental,* percebe-se que a empresa E1 implantou um sistema de gestão ambiental, visando a obter a certificação da ISO 14000. Além disso, outra iniciativa da empresa ocorreu nos anos de 1980-1981, visando a recuperar a camada de solo que é retirada, para que se possa extrair o carvão mineral, diminuindo os impactos. Essa iniciativa, ocorrida na década de 80, período no qual não havia nenhuma legislação ou norma vigente ambiental, revela a sua proatividade em relação a esse quesito. É relevante destacar que a empresa considera mais rentável a implantação de ações que previnam esses impactos, ao invés de recuperá-los. No entanto a empresa E2, por meio de oportunidades de negócios, tem investido em pesquisas na prevenção de impactos existentes e também daqueles que poderão surgir, visando a economias futuras.

Alguns aspectos devem ser considerados quando analisadas as estratégias para a sustentabilidade. O modelo conceitual adotado sugere que a inter-relação das pressões e dos incentivos, a inovação e as características da empresa podem conduzir a implementação de uma estratégia proativa em relação à sustentabilidade.

As informações obtidas no estudo permitem corroborar os modelos [11] e [7]. Observou-se que as estratégias para a sustentabilidade das empresas **Brilhante (E1)** e **Esmeralda (E2)** possuem como foco a **produtividade em recursos,** elemento primordial para a competitividade empresarial. A **vantagem competitiva** utilizada pelas empresas baseia-se no **custo** e seu **foco competitivo** é o **processo**. Tal estratégia possibilita às empresas o investimento em tecnologias que melhoram seu processo produtivo (redução de resíduos), causando menor impacto ao meio ambiente. Outro aspecto observado nas empresas refere-se à busca em ir **além da conformidade ambienta**l, possuindo, como **vantagem competitiva,** a adoção de práticas ambientais que as **diferenciam** de seus concorrentes e tendo como **foco competitivo** o **processo**.

Por meio da análise da postura estratégica, percebe-se que as empresas estudadas buscam obter investimentos em pesquisa e tecnologias, certificações ambientais, envolvimento com a comunidade e melhoria na imagem corporativa.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises efetuadas por meio da investigação do poder de inovação e das estratégias para a sustentabilidade das empresas do setor mineral analisadas, é possível identificar pontos de convergência e de divergência em relação ao seu comportamento, considerando o referencial proposto [12] e [2]. Para análise das estratégias para a sustentabilidade à luz do modelo [7], as variáveis analisadas apresentaram similaridades entre as empresas.

Analisando a relação entre o poder de inovação e as estratégias para a sustentabilidade das empresas do setor mineral, observa-se a existência de evidências de incorporação dos princípios da sustentabilidade nas estratégias empresariais. No entanto, essa consciência da eficiência dos recursos está atrelada a soluções que ao mesmo tempo gerem valor tanto para a empresa como para a sociedade.

Embora as empresas E1 e E2 busquem, em seus processos produtivos, investir em tecnologias que sejam menos impactantes ao meio ambiente, façam parcerias com universidades e com seus stakeholders, a incorporação dessas ações de sustentabilidade devem ser visualizada como uma variável econômica e ambiental.

Desse modo, pode-se concluir, a partir do modelo [12] e [2] e [7] que as empresas possuem estratégias ambivalentes, defensiva e ofensiva, na medida em que inovam na busca de tecnologias visando à incorporação de princípios da sustentabilidade em seu ambiente organizacional.

REFERENCIAS

[1] J. C. Barbieri; Vasconcelos, I. F. G. de Vasconcelos;T. Andreassi e F.C. de Vasconcelos, "Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições" em RAE, vol.50, 2010, pp146-154, in press.

[2] J.C. Barbieri, "Inovação gerando sustentabilidade e oportunidades na cadeia de suprimento do setor de cosméticos no Brasil: um estudo de caso".Lima, Peru, Maio 2011 [Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamerican].

[3] C. Freeman, Economics of Industrial Innovation. Penguin: Middlesex, 1974.

[4] A. C. Gil, Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

[5] M. B. Maçaneiro e S. K. da Cunha,"Eco-Inovação: um quadro de referências para pesquisas futuras"Vitória, Brasil, Novembro 2010. [Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica].

[6] R.E Miles e C.C Snow, Organizational strategy, structure and process. New York: Mc Graw Hill, 1978.

[7] R. J. Orsato,"Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?" em California Management Review, vol.48,2006,pp 127 – 143, in press.

[8] M. E Porter e C .Van Der Linde,"Toward a new conception of the environment-competitiviness relationship?" em: STAVINS, R. (Ed.). Economics of the environment: secelted readings. New York: W. W. Norton & Company, 1995.

[9] R. J. Richardson, Pesquisa social: métodos e técnicas.3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[10] P.Senge, The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Nova York: Doubleday, 1990.

[11] A. N, Trivinos, Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

[12] H.W.M.,Van Bommel, "A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective" em Journal of Cleaner Production, vol. 19,2011, pp. 895-904, in press.

O uso das ferramentas de captação de conhecimento tácito na área da distribuição postal: um estudo de caso

Roberto Passos
Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo;
robertonevers@hotmail.com

Maria Helena Santos Rodrigues
Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto politécnica de Viana do Castelo;
hsantos@estg.ipvc.pt

Resumo

Este artigo tem como objetivo perceber quais são as ferramentas utilizadas para a captação de conhecimento tácito por uma determinada estrutura organizacional dentro de uma área de atividade específica como é a distribuição postal. Procura-se também compreender as escolhas feitas pela empresa objeto de estudo e finalmente, dentro das especificidades deste estudo, quais os critérios que fazem que uma ou mais ferramentas são as ideias para a captação de conhecimento tácito.

Para alcançar os objetivos previstos foi feito um estudo de caso na Gigante Express, empresa de distribuição postal com uma estrutura organizacional simples. Foi utilizado duas fontes de evidência: entrevistas e observação. As entrevistas foram divididas em dois conjuntos: o primeiro conjunto diz respeito a uma entrevista personalizada aos funcionários da empresa e o segundo conjunto uma entrevista à gestão da empresa Gigante Express, o objetivo foi recortar a informação proveniente das duas fontes para apurar os resultados obtidos. O método da observação permitiu compreender e presenciar as relações entre os funcionários e a interação destes com a gestão.

Os resultados mostram que a necessidade de captar conhecimento tácito é comum a todo o tipo de estrutura organizacional: simples ou complexa. No caso da empresa em estudo demonstrou-se que esta utiliza exclusivamente ferramentas práticas, no entanto a investigação feita aos funcionários permitiu descobrir que os mapas, ferramenta técnica, também é crítica de sucesso.

Em conclusão a escolha das ferramentas adequadas para uma transmissão do conhecimento tácito eficiente deve ser feita tendo em conta a personalidade e sensibilidade de quem detém a informação e não ao contrário, ou seja uma escolha arbitrária da gestão de topo que pode ter como consequência perda de informação valiosa.

Palavras-Chave: gestão do conhecimento, conhecimento tácito, ferramentas de captação de conhecimento tácito, conhecimento explícito

Abstract

This paper aims to understand what are the tools used for capturing tacit knowledge in a particular organizational structure within a specific area of activity as is the postal distribution. Also seeks to understand the choices made by the company object of study and finally into the specifics of this study, the criteria that make one or more tools are ideas for capturing tacit knowledge.

To achieve the objectives set was done a case study on Giant Express, postal distribution company with a simple organizational structure. Two sources of evidence was used: Interviews and observation. The interviews were divided into two sets: the first set concerns personalized interview employees of the company and the second set an interview with the company's management Gigante Express, aimed to cut the information from both sources to determine the results. The method of observation allowed understanding and witnessing the relationships between employees and their interaction with the management.

The results show that the need to capture tacit knowledge is common to any type of organizational structure: simple or complex. In the case of the company under study it was demonstrated that exclusively uses practical tools, however the research done to find that the staff allowed maps, technical tool, is also critical for success.

In conclusion the choice of appropriate tools for the efficient transmission of tacit knowledge should be made taking into account the personality and sensibility of who owns the information and not the opposite, namely an arbitrary choice of top management that may result in loss of valuable information.

"Keywords": knowledge management, tacit knowledge, tools of captation of tacit knowledge, explicit knowledge

Abstracto

Este artículo tiene como objetivo comprender cuáles son las herramientas que se utilizan para capturar el conocimiento tácito en una estructura organizativa particular dentro de un área específica de actividad como es la distribución postal. También busca entender las decisiones tomadas por el objeto social de estudio y finalmente, en los detalles de este estudio, los criterios que hacen que una o más herramientas son ideas para capturar el conocimiento tácito.

Para alcanzar los objetivos establecidos se realizó un estudio de caso sobre Gigante Express, empresa de distribución postal, con una estructura de organización simple. Se utilizaron dos fuentes de evidencia: Las entrevistas y la observación. Las entrevistas se dividieron en dos grupos: el primer grupo se refiere a los empleados de entrevistas personalizadas de la empresa y el segundo juego de una entrevista con la gerencia de la empresa Gigante Express, con el objetivo de reducir la información de ambas fuentes para determinar los resultados. El método de observación permite comprender y ser testigo de las relaciones entre los empleados y su interacción con la gestión.

Los resultados muestran que la necesidad de capturar el conocimiento tácito es común a cualquier tipo de estructura de la organización: simple o compleja. En el caso de la empresa objeto de estudio se demostró que utiliza exclusivamente las herramientas prácticas, sin embargo, la investigación realizada para encontrar que el personal permitió mapas, herramienta técnica, también es fundamental para el éxito.

En conclusión se debe hacer la elección de las herramientas adecuadas para la transmisión eficaz de conocimientos tácitos, teniendo en cuenta la personalidad y la sensibilidad de quien posee la información y no a la inversa, es decir, una elección arbitraria de la alta dirección que puede resultar en la pérdida de información valiosa.

Palabras clave: gestión del conocimiento, conociemento tácito, herramientas de captura de conocimiento tácito, conocimiento explícito

O uso de ferramentas de captação de conhecimento tácito na área da distribuição postal: um estudo de caso.

Introdução

Este artigo tem como objetivo analisar o uso de ferramentas no processo de captação e conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito no contexto de uma empresa local de entrega de encomendas postais. O conhecimento pode-se dividir em subgrupos com especificidades e características distintas, para Polanyi (1966) o conhecimento é composto por dois tipos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito segundo Nonaka e Takeuchi (1996) é o conhecimento que pode ser articulado numa linguagem formal, pode ser afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., é facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formalmente e facilmente entre os indivíduos. O conhecimento explícito foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Este é considerado por Kikoski e Kikoski (2004) "adequado a situações de estabilidade, conhecidas, lineares e previsíveis e para o planeamento a longo prazo".

O conhecimento tácito é aquele que podemos considerar mais subjetivo, com uma forte componente humana e enraizado na sua mente devido à experiência e aprendizagem principalmente. Davenport e Prusak (1998, p.18) definem o conhecimento tácito como sendo "informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas". Para outros autores como principalmente Teece (1998, p.56) o conhecimento tácito é "difícil de imitar, é raro, cria valor e é difícil de substituir". Para Bhardwaj e Monin (2006), e de um ponto de vista mais técnico, o conhecimento tácito pertence aos funcionários e nasce do desvio entre a teoria dos procedimentos e a prática da sua aplicabilidade. Esse desvio decorre da interpretação humana dos manuais e reforça a ideia que se deve dar alguma autonomia aos funcionários de uma organização para que eles possam exprimir todo o seu potencial (isto partindo do princípio que o processo de seleção dos mesmos seja feita de maneira criteriosa e portanto que as pessoas certas estejam no lugar certo). Por seu turno, o conhecimento tácito pode, inclusivamente, ajudar e enriquecer o conhecimento explícito. No âmbito da distribuição postal, a captação de conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito ou organizacional vai essencialmente permitir a criação de oportunidades de negócio, tornar a prestação de serviço mais eficiente e inovar e personalizar o serviço.

Objetivamente este artigo quer analisar as ferramentas e o processo de captação e conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito ou organizacional no contexto de uma empresa local de entrega de encomendas postais procurando saber quais são os tipos de ferramentas de captação e transformação de conhecimento tácito em conhecimento organizacional, perceber que fatores são decisivos para a escolha da ou das ferramentas de captação de conhecimento tácito, compreender quais são e como são utilizadas essas ferramentas na empresa em estudo, finalmente descobrir quais são as ferramentas críticas de sucesso na captação de conhecimento tácito.

Capítulo 1- revisão da literatura

1.1 Definições da noção de gestão do conhecimento

Evidenciando as definições dos autores mais conceituados, podemos cercar o âmbito da noção de "conhecimento", assim segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), "(…) o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente". Estes autores vão mais longe considerando o conhecimento como um " (…) fluido misto de experiências, valores, informação contextual e conhecimento que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas". Para outros autores o conhecimento é um "processo humano dinâmico" (Nonaka, I; Takeuchi, H. 1995, p.58). Um objeto manipulável (Argyris e Schön, 1978; Nonaka e Takeuchi, 1995; Leonard-Barton D., 1995). Ou até " (…) a capacidade para a Acão efetiva" (Senge, 1990, p.1). Na sua composição o conhecimento é feito de " (…) experiências tácitas, ideias, "*insights*", valores e julgamento de pessoas. É dinâmico e somente pode ser partilhado através de colaboração direta e de comunicação com os especialistas que detêm o conhecimento." Mello e Burlton (2000 citado por Carvalho 2003, p. 26).

1.2 Importância da gestão do conhecimento

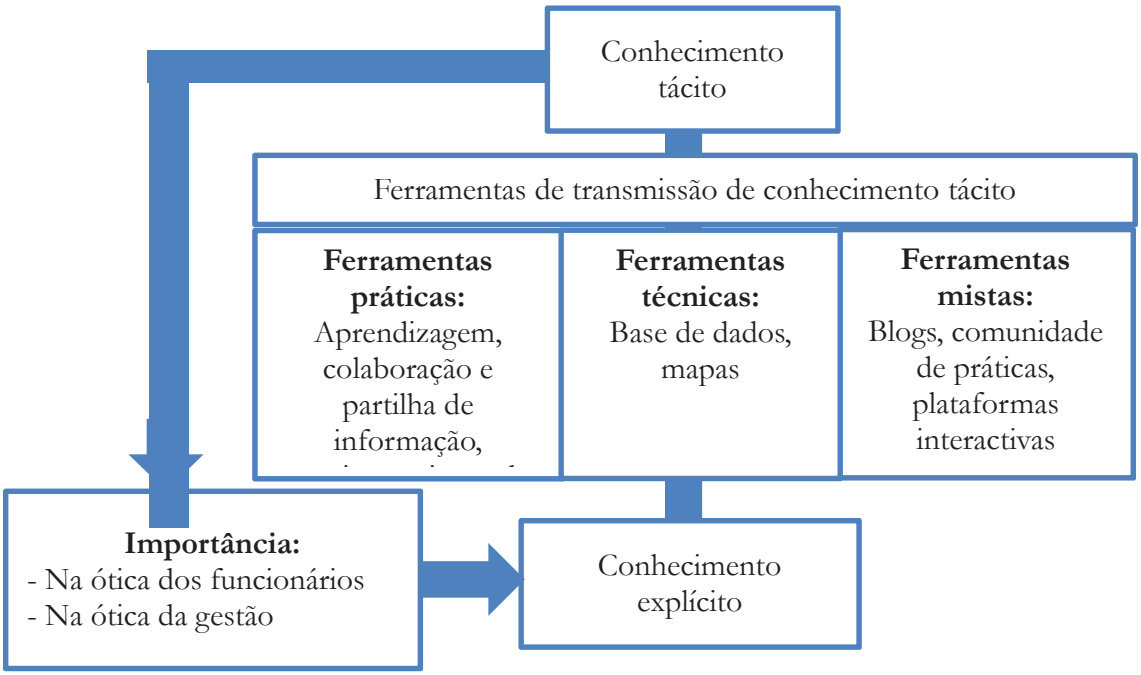
A gestão do conhecimento intervém em vários aspetos que dizem respeito tanto ao funcionamento da organização como ao seu produto ou serviço. No primeiro caso ela permite uma maior compreensão do meio envolvente, apoia a gestão, influencia a cultura empresarial como influencia também a seleção do pessoal. No segundo caso intervém na utilização de ferramentas modernas de gestão, na melhoria da qualidade do produto, na diferenciação do produto e na inovação. Como sugere Gummerson (1999), na certeza de existir um mercado e uma economia tão incerta o conhecimento pode se tornar como único suporte a longo prazo de vantagem competitiva, e posteriormente, de vantagem financeira de uma organização.

Numa organização com administração moderna "o conhecimento começa com o indivíduo e posteriormente é transformado em conhecimento organizacional de importância para a empresa como um todo" (Alwis e Hartmann, 2008, p.134 citando uma ideia desenvolvida por Nonaka 2001). A gestão do conhecimento deve servir de apoio a administração de topo para a tomada de decisões mas também na definição de metas voltadas para a inovação e objetivos a longo prazo. Segundo Evans (2003, p.60) a cultura de empresa de uma organização moderna está centrada no conhecimento critico: " *knowledge-centric culture*". O objetivo é refletir a realidade no quotidiano das pretensões da organização tanto a nível interno como externo, isto é, atualizar continuadamente a cultura da empresa graças a informação obtida pela transferência do conhecimento para que esta esteja em adequação com as necessidades do mercado. Nesse sentido Davenport (1998) resume o conhecimento como sendo a informação mais valiosa. A utilização do conhecimento permite ser a base para a criação de produtos e serviços de alta qualidade, é umas das formas para as organizações sobreviverem no mercado e ganharem vantagens competitiva. Nesse sentido foram criados muitos modelos que tem como base a Gestão do Conhecimento dos quais o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997) ou o Incas (Intellectual Capital Statement-Made in Europa. Desses modelos decorre a ideia de que é crucial para as organizações a utilização eficaz do seu conhecimento e a intensificação do seu potencial de inovação para a obtenção da melhor qualidade do produto ou do serviço. No que diz respeito ao facto da diferenciação, Choo (2003) aprofunda esta perspetiva, considerando que as organizações têm de estar preparadas para o mercado, definindo-as como "organizações do conhecimento" e sendo "possuidoras de informações e conhecimentos que as tornam bem informadas e capazes de perceção e discernimento" (Choo 2003, p. 17).

A organização deve estar preparada para que todos os elementos que a compõem trabalhem na

permanente inovação baseada no conhecimento adquirido. Para Davenport e Prusak (1998, p.129), as organizações necessitam criar uma estrutura própria para gerir o conhecimento e não apenas acrescentar atividades de gestão do conhecimento aos cargos existentes. Teece (1998) realça a "importância competitiva de conseguir realizar a transferência de conhecimento dentro das empresas." (1998, p. 55). Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.215) consideram que deve existir um contexto adequado nas estruturas organizacionais para que estas criem uma colaboração sólida e eficaz, portanto a estrutura organizacional deve reforçar a interação entre os vários tipos de conhecimento através de muitas fronteiras diferentes. Hope e Hope (1997) consideram a gestão do conhecimento como impulsionadora da inovação e consideram a inovação como uma atividade económica que se destina a dar mais competitividade a uma organização, fazendo ganhar quota de mercado ou aumentar o lucro.

1.3 Modelo de investigação



Modelo criado a partir dos trabalhos de Investigação de Nonaka e Takeuchi (1995); Sveiby (2001); Hall (2006).

O modelo apresentado tem como base os trabalhos de investigação de Nonaka e Takeuchi (1995), Sveiby (2001) e M. Hall (2006). O modelo SECI de nonaka e Takeuchi descreve a renovação do conhecimento organizacional de forma continuada com quatro etapas distintas. Basicamente este modelo começa pela componente tácita do conhecimento, este é convertido em conhecimento explícito para ser partilhado pela estrutura da organização, o novo conhecimento explicitado é interiorizado pelos colaboradores da organização para ser assimilado e interpretado para de novo criar conhecimento tácito que será novamente partilhado. Este processo enquadra-se numa espiral sem fim o que se pode traduzir pela renovação constante do conhecimento. O modelo *KM strategic issues* de Sveiby define três fontes onde existe o conhecimento tácito: na estrutura da própria organização, na estrutura das outras organizações que se relacionam com a empresa e nos próprios indivíduos na organização. As etapas definidas por Sveiby procuram estabelecer relações entre

as três esferas de forma a criar transferência de informação e conhecimento. A última etapa: Maximização e criação de valor numa visão 360 graus, significa que quando uma empresa respeita todas as etapas, ela encontra-se no centro das três esferas, local ideal para ela criar lucro e onde tem uma visão total dos processos de transferência de conhecimento. O trabalho de M. Hall desenvolveu-se no departamento interno de consultadoria dos correios do Reino Unido e chegou à conclusão que codificar o conhecimento tem um valor limitado e que o uso de códigos, e principalmente a capacidade de os descodificar, é uma boa base para explicar o que permite e o que limita a comunicação do conhecimento. Este modelo defende que a ferramenta que serve de "veio" de ligação tem também uma particular importância: o recetor da informação ou do conhecimento, apesar de ter as competências necessárias para descodificar a informação ou o conhecimento tácito, pode receber apenas parte da informação porque a ferramenta de captação não está adaptada. As ferramentas que neste caso apelidamos de veio de ligação entre o emissor do conhecimento tácito e o recetor desse conhecimento podem-se agrupar em três tipos diferentes: as ferramentas práticas que podem ser por exemplo a aprendizagem, a colaboração ou a artilha de informação, as reuniões, a observação, o storytelling ou a criação de cenários. A segunda ferramenta é chamada de técnica, estas ferramentas são essencialmente ferramentas baseadas em técnicas informáticas como base de dados ou mapas. O terceiro tipo de ferramentas pode ser chamado de ferramentas mistas, ou seja ferramentas que usam uma base informatizada para partilhar informação e opiniões, essas ferramentas são poe exemplo os blogs, comunidade de práticas ou mesmo plataformas interativas. Este modelo também apresenta a importância de captação de conhecimento tácito tanto no ponto de vista da gestão como na ótica dos funcionários, embora como objetivos distintos. Os primeiros para tornar produtos ou funcionamentos mais eficiente, para ganhar quota de mercado ou aumentar o lucro, os segundos com objetivo específico de melhorar o seu desempenho e facilitar o seu trabalho diário.

Capítulo 2- Metodologia

1.1 Apresentação da empresa Gigante Express

A empresa Gigante Express foi constituída em Novembro de 2008, por Miguel Eduardo Barbedo Pinto Manso Gigante, a sua forma jurídica é unipessoal por quotas, a sua é relativamente simples porque é composta de dois gerentes e sete funcionários. A Gigante Express posiciona-se voluntariamente numa ótica de business to business procurando prestar o seu serviço principalmente a empresas de grande volumetria, nomeadamente entidades produtivas. O objetivo é inserir-se num processo de ciclo produtivo de forma a criar uma "rotina" e por consequência fidelizar os clientes. A Gigante Express desenvolveu a sua atividade em parceria com a empresa Envália, o que lhe permitiu beneficiar de uma zona de atuação garantida e de um ficheiro de clientes. A zona de atuação consiste do distrito de Viana do Castelo e conselhos de Vila do Conde, Póvoa de Varzim e Barcelos sendo a Gigante Express representante legal da Envália. Além do serviço de entregas postais que variam segundo as necessidades diárias dos remetentes e dos destinatários das encomendas, a empresa possui uma "rota" ou seja um percurso diário predefinido com dias e paragens de recolha e entrega de objetos fixos, essa "rota" desenvolve-se entre Viana do Castelo e Torres Vedras. Outra parte do negócio da Gigante Express prende-se com o desenvolvimento do mesmo serviço de recolha e entregas de encomendas a partir de uma carteira própria criada a partir da sua estrutura. No que diz respeito à concorrência o mercado da entrega de encomendas urgentes está extremamente dividido, com uma serie de grandes ou mesmo mega empresas que abastecem todo o mercado nacional e internacional com procedimentos

uniformes e rígidos e uma proliferação de pequenas empresas que funcionam a nível local extremamente flexíveis e com grande capacidade de adaptação.

1.2 Caracterização do estudo de caso

Trata-se de um estudo descritivo (Yin, 2005) e orientado porque tentou-se efetuar uma descrição densa e detalhada da realidade com o objetivo de perceber que ferramentas de transmissão de conhecimento tácito são utilizadas num contexto de distribuição postal numa pequena e media empresa. Este estudo caracteriza-se por uma resposta a três perguntas fundamentais: o quê? Como? E porquê? Este estudo de caso caracteriza-se por ser um caso individual holístico. Isto é: as conclusões terão que ser vistas na sua integralidade como instrumento ou ferramenta para a generalidade dos estudos sobre pequenas e medias empresas na área de distribuição postal. Para este estudo, as evidências articulam-se a volte de duas fontes distintas, por um lado as entrevistas e por o outro lado observação direta. As entrevistas são constituídas por perguntas abertas mas focadas e estruturadas para perceber em que medida determinadas ferramentas de captação de conhecimento tácito são mais apropriadas para a unidade de análise escolhida, e tentar perceber quais as ferramentas reais utilizadas na organização a fim de poder determinar se existe eficiência na recolha de conhecimento tácito. No que diz respeito a observação o ciclo das visitas na estrutura da empresa não tinha um padrão predefinido nem eram marcadas com antecedência. As visitas repetidas do investigador permitiram habituar os intervenientes a sua presença e criar um ambiente menos formal o que facilitou a observação porque os funcionários começaram a agir de forma mais natural deixando de o considerar um elemento externo. O facto de ter escolhido uma estrutura relativamente simples para fazer este estudo de caso permite obter evidência de toda a empresa, isto é, ter uma visão total sobre o uso das ferramentas de captação de conhecimento tácito e sua transmissão em conhecimento explícito ou organizacional. Podemos assim considerar que este estudo de caso caracteriza-se por uma evidência de toda a empresa Gigante Express.

Capitulo 3- Resultados

Ao fazer a análise das diferentes entrevistas e principalmente as entrevistas a gestão da empresa Gigante Express ficou vincado que esta empresa tem pleno conhecimento do que é a Gestão do Conhecimento. Aliás é uma verdadeira vontade da empresa querer interiorizar a importância desse tipo de Gestão isso aparece evidente quando dizem " a Gestão do Conhecimento deve ser Adotada no dia-a-dia tanto a nível pessoal como profissional." As ferramentas utilizadas são exclusivamente práticas, nomeadamente:

- Narrações de casos, conversa em reuniões.
- Partilha de experiência ou informação em moldes informais.
- Acompanhamento.

Estas são consideradas pela gestão como fidedignas, proactivas, e de baixo custo. Isso significa que a empresa tem a preocupação de criar uma boa relação de partilha com os seus funcionários mas sem nunca esquecer a noção de custo. E encontraram nestas ferramentas a fórmula ideal que alia eficiência na recolha da informação e na contenção de custo. Ao seja encontraram a forma mais eficiente de captar conhecimento dentro dos seus limites e dentro das suas necessidades. No lado dos funcionários, as ferramentas que são críticas de sucesso são sensivelmente as mesmas, existe uma forte tendência para transmitir informações em moldes informais que seja em reuniões, convívio e mesmo no acompanhamento. No entanto estes estão sensíveis ao uso de uma ferramenta técnica que não é utilizada que é o uso de mapas.

Conclusão

A empresa usa exclusivamente ferramentas práticas para capturar conhecimento tácito, apesar de utilizar mapas no seu dia-a-dia, ela não usa essa ferramenta com objetivo específico de recolher conhecimento tácito. No entanto essa ferramenta é considerada pelos funcionários como crítica de sucesso para uma transferência de conhecimento tácito otimizada. Isso significa que a empresa corre o risco de perder informação e conhecimento tácito potencialmente valioso. As implicações práticas incidem sobre a forma como uma determinada organização escolhe as ferramentas que deve aplicar para capturar Conhecimento Tácito. Ou seja, o Conhecimento Tácito sendo inicialmente propriedade de uma única pessoa, a organização não pode escolher a ferramenta que vai aplicar baseado em critérios teóricos, mas deve escolher a ferramenta mais adequada a essa pessoa, portanto a escolha da ferramenta que se deve utilizar não deve ser escolhida de uma forma hierárquica de cima para baixo mas ao contrário, a organização deve perceber qual é a ferramenta critica de sucesso para obter a informação na sua totalidade.

A limitação deste trabalho prende-se em primeiro lugar pelo próprio carater do estudo de caso, o estudo foi feito numa pequena organização no norte de Portugal, portanto no futuro seria interessante estudar várias estruturas semelhantes em vários ponto do país de forma a poder comparar e confirmar os resultados e retirar uma conclusão geral a todo o país. Outra limitação prende-se a estrutura da empresa e o fato de existir estruturas muito diversas no mercado da distribuição de objetos postais. No futuro deve-se pensar em estudar empresas com estruturas diferente de forma a comparar os resultados duma empresa com um organigrama simples e outras com estruturas médias e complexas como por exemplo a CTT expresso ou a DHL.

Finalmente, e tendo em conta a disponibilidade e predisposição dos funcionários da Gigante Express para o uso de ferramentas técnicas, podemos encarar a possibilidade de implementação de uma ferramenta técnica como a criação de mapas para uso exclusivo de captação de conhecimento tácito e assim estudar os resultados obtidos.

Bibliografia

Nonaka, I.a , Takeuchi, H.a , Umemoto, K.b (1996). A theory of organizational knowledge creation *International Journal of Technology Management*, 11 (7-8), pp. 833-845.

Polanyi, M. (1966). *the tacit dimension.* Doubleday and Company, inc. Garden City, New York.

Kikoski, C., & Kikoski, J. (2004). *The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-century organizations*: Greenwood Publishing Group.

Davenport, Thomas e Prusak, Laurence (1998). Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual, Rio de Janeiro; Campus.

Teece, *D* (1998). capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40(3), 55-78.

Bhardwaj Meeta, Monin, John. (2006). Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge, *Journal of Knowledge Management,* Vol. 10 Iss: 3 pp. 72 – 85.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *the knowledge-Creating Company, How Japonese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective, Reading,* Mass: Addison Wesley.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Carvalho, G. M. R.; Tavares, M. S. (2003). *Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gummesson, Evert. (1999). Total relationship marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Alwis, R S; Hartmann, E, (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, *Journal of Knowledge Management,* Vol. 12 Iss: 1, pp.133 – 147.

Evans, C. (2003). Managing for knowledge HR's strategic role. London: Butterworth Heinemann.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.(1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Choo, Chun Wei. (2003) *A organização do conhecimento: Como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* / Chun Wei Choo; tradução Eliana Rocha, São Paulo: Editora Senac. São Paulo.

Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

Hope, J. & Hope, T. (1997). *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*. Harvard Business School Press, Boston.

Sveiby, Karl-Erik. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital* 2.4 pp. 344-358.

Hall, Matthew. (2006). Knowledge management and the limits of knowledge codification, Journal of Knowledge Management, Vol. 10 Iss: 3 pp. 117 – 126.

Yin, R (2009). *Case Study Research. Design and Methods* Sage Publications, Thousand Oaks, 4th ed. pp. 240.

Empreender na escola: uma prática

Gonçalves, Joaquim Rodrigo
Agrupamento de escolas de Santa Maria da Feira
Santa Maria da Feira, Portugal
j.goncalves@esc-sec-feira.org

Gonçalves, Filipe Araujo
FEUP
Porto, Portugal
faraujorg@gmail.com

Abstract— **Neste artigo iremos apresentar, ainda que de forma sucinta, o trabalho produzido relativamente às atitudes empreendedoras realizadas numa escola do ensino secundário.**

Não temos a pretensão de, ao fazermos uma abordagem genérica sobre o tipo de ensino e das competências implementadas ou a implementar, que são hoje leccionadas, fazer qualquer consideração sobre a escola de hoje. Contudo, para podermos enquadrar o trabalho desenvolvido, far-se-á referência à visão que temos da escola nos dias de hoje, com os desafios que se lhe apresentam. Exporemos exemplos de actividades desenvolvidas pelos alunos ao longo dos anos e onde são patentes as atitudes empreendedoras desenvolvidas por estes. Finalmente, descrevemos as iniciativas feitas em parceria com uma instituição do ensino superior, com vista ao acompanhamento e avaliação das iniciativas empreendedoras e inovadoras dos alunos das duas instituições de ensino, uma do ensino secundário e outra do ensino superior.

Keywords- educação, atitude empreendedora, competências, empreendedorismo

I. INTRODUCÃO

Com a invenção da escrita, a transmissão do conhecimento entre os diferentes povos tornou-se potencialmente independente do tempo e do espaço [1]. Este foi o primeiro grande avanço na transmissão de conhecimentos. Com a invenção da imprensa, esta transmissão ficou facilitada graças à periodicidade dos documentos publicados e à facilidade de acesso à informação e ao conhecimento.

Hoje, com o surgimento da internet, o acesso à informação tornou-se cada vez mais simplificado e cada vez mais acessível a todos. As novas tecnologias tomaram conta da nossa forma de viver, reduzindo assim o nosso planeta a um pequeno lugar cheio de informações e de conhecimentos. A informação e o conhecimento entram nas nossas casa à velocidade de um "click" pondo-nos em contacto com o mundo [2].

Os desafios deste novo século impõem-nos uma forma diferente de estar no mundo, implicando um novo olhar sobre velhos conceitos, que não conceitos velhos.

É necessário que à escola e a todo o sistema de ensino seja feita uma profunda e cuidada reflexão com vista a responder aos novos desafios que se põem actualmente.

II. APRENDIZAGEM E DE EDUCAÇÃO: DOIS CONCEITOS

Os conceitos de aprendizagem e de educação têm, nos mais diversos lugares e ao longo dos tempos, tido o mesmo significado.

Estes conceitos aparecem-nos associados à necessidade dos indivíduos acederem ao conhecimento e à informação actualizadas para seu benefício e para benefício da comunidade.

Os múltiplos sentidos ligados a estes conceitos remetem-nos para a sua exploração. Este exercício permitir-nos-á esclarecer o ponto de vista adoptado na nossa análise.

A. "A Aprendizagem"

A noção de aprendizagem reporta-se à aquisição de um conjunto de competências individuais. Mas a aprendizagem não é somente um processo reflexivo interno, ela depende, também, da comunicação e da interacção com o contexto social. Como é sabido, aprendemos melhor quando se trata de assuntos que nos interessam e nos quais temos prazer.

Neste sentido, a aprendizagem resulta das vivências do homem, dos diversos processos de socialização, de ensaios de tentativa-erro e de acção e reflexão, "sem as quais não seria possível aprender a sobreviver autonomamente em contextos sociais minimamente complexos" [3]. Neste sentido, poder-se-á dizer que o processo de aprendizagem toma a forma de processos de experimentação e de acção que implicam reflexão. Trata-se da formação de estruturas geradoras da acção e do saber que podem ser interpretadas, segundo as opções teóricas, como estruturas de aquisição e de desenvolvimento das "disposições de aprendizagem" [4], "estruturas cognitivas" no sentido de Jean Piaget ou a "formação de habitus" de acordo com Bourdieu [5].

As aprendizagens implicam uma mudança de comportamento, e realiza-se quando a pessoa é capaz de utilizar as suas experiências de vida e os conhecimentos já adquiridos na atribuição de novos significados e na transformação da informação obtida, convertendo-a em conhecimento. Esta aprendizagem encerra um significado mais comportamental e individual, pois pode permitir não apenas as acções de educação formal ou não formal, mas acções de educação informal, isto é, situações experimentais sem carácter estruturado e intencional, como de facto resulta forçosamente da experiência social e do curso de vida de cada indivíduo [3].

B. A Educação

Etimologicamente o termo educar vem do verbo do latim "educare" que significa criar animais ou plantas e, consequentemente, cuidar das crianças e não do termo "educere" que significa "fazer sair", "pôr fora" [6].

Se em França do sec. XIX "educação" tem um sentido de adaptação às normas, aos seus valores, às convenções existentes, pois um homem educado era aquele que se sabia conter e se sabe "comportar" em sociedade, já a palavra Inglesa "education" significa o ensino como instituição, como sistema escolar e universitário. Uma pessoa com educação é uma pessoa instruída. Este tem sido o entendimento mais comummente aceite entre nós [6].

Podemos admitir, de um modo geral, que a educação significa algo mais do que o adestramento do homem ou a produção de diplomados. O verbo educar possui muitos sinónimos atribuídos, onde poderemos considerar que os três principais são: criar, ensinar e formar.

Ao usar-se o termo – Educação - pensa-se em primeiro lugar na escola e, no entanto, a educação faz-se, primeiramente, na família, sem falar noutros intervenientes como sejam o desporto, os movimentos juvenis, a rua, os meios de comunicação social, a internet, entre tantos outros lugares.

Por outro lado, quando se pensa na escola, pensa-se na educação como se ela fosse simplesmente técnica e intelectual e esquecemo-nos que além disso, ela é também física, estética, moral e afectiva. Podemos, por isso, dizer que educar não é só (re)transmitir informações ou mostrar apenas um caminho, isto é, aquele caminho que o professor considera o mais correcto.

Educar, é pois, oferecer várias ferramentas para que se possa escolher; é mostrar vários caminhos que podem ser percorridos, de acordo com os nossos valores, os nossos interesses, enfim, a nossa visão do mundo. "É uma acção consciente, que permite […] desenvolver as aptidões físicas e intelectuais, bem como os sentimentos sociais, estéticos e morais, com o objectivo de cumprir tanto quanto possível a sua missão como ser humano […]" [7]. Educar é, portanto, ajudar a pessoa a tomar consciência de si mesma, dos outros e da sociedade, ou seja, a educação visa o conhecimento da sociedade do mundo e da vida. Podemos dizer que tem uma dimensão ligada à transmissão de experiências.

Para Paulo Freire "educar é também aproximar o ser humano do que a humanidade já produziu" [8], ou seja, e como diz o próprio, "o homem como um ser no mundo com o mundo" [9]. Para este autor, "não se pode encarar a educação a não ser como um *quefazer* humano. *Quefazer*, portanto, que ocorre no tempo e no espaço, entre os homens, uns com os outros" [9]. Para Paulo Freire, ensinar não é transferir conhecimentos, mas antes criar possibilidades para a sua própria produção ou construção [9].

Podemos então dizer que cada ser humano sabe algo e implica algo (ensina, exerce, influência e é intencional). Deste modo a educação transforma-se numa "prática partilhada e compreensiva" [10]. Diremos que educar é despertar. Educação e desenvolvimento relacionam-se íntima e mutuamente.

Em educação não pode haver receitas; é pela criação de espaços de liberdade que se abrem caminhos de construção e de desenvolvimento da personalidade dos indivíduos.

III. O SISTEMA EDUCATIVO E AS ATITUDES EMPREENDEDORAS NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SANTA MARIA DA FEIRA

Nesta era do conhecimento, todas as instituições de ensino devem estar preparadas para uma efectiva adaptação às mudanças que vão surgindo.

A aquisição contínua de conhecimentos e as competências são essenciais para que se possam optimizar as oportunidades e ajudar a formar cidadãos mais activos na sociedade.

No passado, o processo educativo tinha como objectivo final produzir sobretudo empregados que trabalhassem para uma grande empresa ou para a administração pública. Presentemente, o mercado de trabalho alterou-se, no entanto a escola continua a "oferecer" o mesmo tipo de ensino/aprendizagem que oferecia nas décadas passadas.

Hoje, na maioria dos casos, ainda é pedido aos alunos, uma assimilação, de forma mecânica, de todo um arsenal de "conteúdos". Os alunos por sua vez, e porque nunca exercitaram a sua aplicação, são incapazes de se servir destes conhecimentos na prática [11], dificultando a utilização de todos os seus recursos para fazer face a uma situação nova e resolver novos problemas.

É sabido pois, que não existe qualquer relação entre os "conteúdos", as aptidões escolares que o jovem vai adquirindo e o sucesso na vida profissional [12].

Podemos pois dizer que a escola não se deve centrar na "preparação" dos jovens para ingressar no mercado de trabalho. Deve, principalmente, contribuir para o desenvolvimento das capacidades que permitam, no futuro, aprender no seu posto de trabalho. Assim, a escola, mais que ensinar a fazer, deve contribuir para desenvolver as capacidades dos jovens a aprender em qualquer situação e em qualquer âmbito [13].

Educar não se reduz só à instrução. É muito mais que isso. É construir, é partilhar com os outros os actos e as práticas formando pessoas íntegras e maduras para termos profissionais competentes.

Na tentativa de responder às lacunas que a escola de hoje oferece aos jovens, surge, no Agrupamento de escolas de Santa Maria da Feira, o clube de empreendedorismo, inovação e criatividade. Este espaço visa acrescentar à formação académica dos jovens, atitudes e valores empreendedoras, entre as quais: o espírito de iniciativa, a autonomia, a responsabilidade, a criatividade, a pró-actividade, a capacidade de implementação de estratégias, a auto-estima, a motivação, a curiosidade, o espírito de equipa, a capacidade de tomar decisões e a capacidade de se relacionar com outras pessoas, a organização e gestão do tempo. Pretende também, fazer uma abordagem diferente de ensino tradicional, visando promover através da metodologia do "aprender fazendo", uma cultura empreendedora a longo prazo.

Com o surgimento deste clube, diferentes temáticas nas áreas da criatividade, da inovação e das atitudes empreendedoras, têm vindo a ser implementadas e exercitadas.

Neste espaço, pretende-se que o jovem possa ser capaz de fazer as suas aprendizagens formais, não formais e informais com o contributo positivo da escola.

Entendem-se como aprendizagens formais, aquilo para que a escola sempre esteva vocacionada, uma instituição clássicas cujos conhecimentos são validados, normalmente por um certificado socialmente reconhecido. Por processos de aprendizagens não formais entendem-se as aprendizagens que devem desenvolver-se fora da escola e das instituições de formação, nomeadamente devem desenvolver-se nos locais de trabalho, nas actividades artísticas e desportivas, nas associações e em actividades de carácter social. Já para os processos de aprendizagens informais entendemos que são aqueles que surgem de forma casuísticas, na vida de cada um; são apreendidas de forma não intencional.

Assim, pretendemos que os alunos que integrem o clube façam estes três tipos de aprendizagem, a saber: aprendizagens formais quando participam em workshops, palestras subordinado às diferentes temáticas que estão a trabalhar (como já aconteceu na área do vídeo, ou na área de marketing ou mesmo na área de pastelaria); aprendizagens não formais quando experimentam no terreno as dificuldades em desenvolver o seu empreendimento, os seus projectos ou quando têm necessidade de aprender com outras entidades a forma de dinamizar e de trabalhar. Para as aprendizagens informais quando têm a necessidade de se relacionarem com os seus pares, com os diferentes pontos de vista, com as diferentes atitudes, ou com a necessidade de se exporem perante o grupo, na sua capacidade de argumentação, enfim, com a sua prática de cidadania.

Este clube é, pois, um espaço onde se tem vindo a manifestar diferentes desafios que actualmente se colocam a todos nós e a cada um individualmente e, onde é possível vivenciar e exercitar a capacidade de saber agir de acordo com as situações que vão surgindo. Um espaço onde se pretende fazer desenvolver a capacidade de processar e utilizar a informação, o trabalho e a aquisição de habilidades no relacionamento interpessoal; a capacidade de, através da inovação e da criatividade, incorporar valor ao trabalho; a capacidade de comunicação, a capacidade de compreender e responder às diferenças sociais e culturais.

IV. OS PROJECTOS DESENVOLVIDOS

As iniciativas têm sido desenvolvidas com diferentes grupos de alunos de diferentes escalões etários ao longo dos últimos anos.

Nem todas as iniciativas resultaram no sucesso pretendido ou chegaram mesmo a um produto final. Mas errar também é uma forma de aprendizagem e de crescimento e quem não tenta, não erra, mas estes jovens, ao não tentarem, nunca irão saber se conseguiriam ultrapassar o desafio e ter sucesso.

Com o intuito de participação numa iniciativa promovida pela CCRNorte –NorteSchool- vários grupos de alunos, com idades compreendidas entre os 15 e os 19 anos, se apresentaram a concurso com diferentes trabalhos e iniciativas que não se esgotavam somente no concurso em si. Os projectos foram:

- Com o projecto *"Caixa das Artes e o empreendedorismo júnior: As industrias criativas - Um contributo para a diversificação económica de Santa Maria da Feira"*, pretendia-se com este projecto, dar resposta às diferentes solicitações do meio evolvente. Santa Maria da Feira apresenta entre outras iniciativas de cariz cultural dois grandes eventos: "o Imaginárius", (Festival Internacional de teatro de rua) e a "Viagem Medieval" (evento de recriação histórica medieval).

  Era objectivo dos 5 jovens envolvidos colaborar e participar activamente nos espectáculos. A aprendizagem das artes circenses e de animação de rua era o meio traçados pelos jovens para a sua concretização.

  Após a aprendizagem das artes circenses que demorou três a quatro meses, puderam actuar durante a viagem medieval que se realizou no início do mês de Agosto

- *"Santa Maria da Feira imagem de marca: manifestações culturais e a construção de uma identidade local"* era outro dos desafios abraçados e desenvolvidos por um outro grupo de jovens.

  Estiveram envolvidos nesta iniciativa 18 alunos que frequentavam o 12º ano. Tinham como propósito participar num concurso para a criação de um novo logotipo para a cidade produto final para se apresentarem a concurso, a criação de um novo logotipo para a cidade, bem como a realização de um filme promocional - Cidade de Santa Maria da Feira -2050-.

  Para a realização desta iniciativa, foi necessário que todo o grupo discutisse, reflectisse, entrevistasse especialistas, políticos e outas forças sociais em diferentes áreas como: acessibilidades, habitação, espaços de lazer, cultura, entre outros. Só assim foi possível desenharem o modelo de intervenção com objectivos bem claros e actividades bem definidas.

  Para a construção de um logotipo foi realizado um workshop sobre o tema. Este workshop foi orientado por um especialista, docente do ensino superior.

  Para a realização do filme, foi necessário adquirirem conhecimentos/competências sobre as várias vertentes da realização de um vídeo (guião, enquadramentos, luz, som, montagem, etc). Esta actividade foi realizada num workshop dinamizado pelo responsável de uma produtora independente que deu toda a colaboração aos jovens alunos.

  Mais importante que o resultado final do concurso foi a envolvência, o empenho e a motivação que este trabalho produziu nos alunos.

- *"ModaFeira: a moda das ruas de santa maria da feira"*, não sendo um projecto idealizado pelos alunos, foi sim uma resposta dada a um repto lançado pela Associação Empresarial da Feira. Tinha este projecto, como objectivo, promover e dinamizar o pequeno comercio na cidade, envolvendo os alunos da escola.

Esta iniciativa vai já para a sua quarta edição. Nas duas primeiras edições esta iniciativa realizou-se nas instalações da escola, havendo um grande empenho e envolvência por parte os alunos em particular e de toda a comunidade escolar em geral.

Assim, para a montagem e desmontagem geral estiveram envolvidos 50 alunos, 30 pertenciam a um curso profissional de "organização de eventos" e 20 eram voluntários. Um grupo de 10 alunos estava incumbido da decoração do espaço e 3 outros ficaram responsáveis pela área multimédia (som e imagem). Duas turmas da escola da área das Artes Visuais (35 alunos) fizeram a concepção de alguns vestidos para os modelos. Durante o evento foi exposta uma mostra de maquetes e dos esboços dos diferentes modelos.

Foi realizado um casting, onde se apresentaram 74 candidatos, ficando seleccionados 26 "modelos" para o desfile. Estes alunos tiveram à posteriori uma formação por uma empresa ligada a este tipo de eventos.

À margem do desfile realizou-se uma exposição de diferentes artigos ligados ao comércio local. Para a respectiva exposição foram seleccionados 21 "modelos".

Os 29 alunos das turmas dos cursos profissionais de "bar e mesa" e de "restauração" prepararam um cocktail de boas vindas que foi servido às entidades convidadas.

Por se tratar de uma organização de grandes proporções esta iniciativa teve também a colaboração de 15 professores.

Apesar das diferentes matérias de estudo e dos exames, estas jovens estiveram sempre uma postura muito responsável e sempre muito empenhados na concretização do evento.

- *"Pessoas e profissões: santa maria da feira emprego 2020 - profissões de hoje e profissões de amanhã"* foi um projecto que surgiu da necessidade dos jovens que frequentavam o 12º ano, fazerem a sua orientação profissional. Esta iniciativa realizou-se em parceria com a Associação de Pais da escola.

O objectivo, para além de facilitar da orientação profissional dos jovens, pretendia que estes alunos contactassem com as diferentes profissões e profissionais.

Assim, os 27 profissionais convidados falaram das suas carreiras/experiencias profissionais, dos seus sucessos e das suas dificuldades. Por seu turno, os alunos das 19 turmas do 12º ano da escola puderam inquirir os profissionais com questões que acharam pertinentes.

O projecto *"Pessoas e profissões"* continua a ser realizado agora por iniciativa exclusiva da Associação de Pais.

- *"Negócio por um dia"* é outro dos projectos que se tem realizado. A angariação de fundos para custear as deslocações numa visita de estudo a uma instância de neve para a prática do ski, foi outro dos projectos desenvolvidos por um outro grupo de alunos.

Para que esta visita de estudo fosse concretizada, foi feito o desafio. Os 30 alunos participantes deveriam custear a deslocação sem que para isso pedissem dinheiro aos seus pais. A criação de uma "negócio por um dia" foi a opção encontrada.

Os alunos juntaram-se em grupos de 4 ou 5 para a constituição de uma microempresa, que tinha a duração de um dia.

Para que houvesse sucesso nos seus negócios, tiveram necessidade de se inteirar do funcionamento de uma empresa. Nesta fase entrevistaram ou conversaram com diferentes gestores e visitaram empresas. Da planificação constava a elaboração de um plano de negócios.

No dia pré-definido fizeram as vendas do seu produto e o lucro serviu para custear a viagens.

- Criação na escola do – *"estu'dado"*- uma sala de estudo de alunos para alunos.

Esta sala de estudo tem como objectivo fazer o acompanhamento escolar dos alunos, sendo que toda a dinamização do espaço também é feita por alunos mais velhos.

Este trabalho está a começar a ser alargado nas escolas do 1º CEB (alunos dos 1ºao 4º anos de escolaridade) pelo mesmo grupo de alunos.

Para os alunos mais velhos, além de sentirem a satisfação do sucesso dos resultados obtidos pelos colegas mais novos, o ganho no trabalho de equipa, na gestão e controlo do tempo, na gestão emocional, no espirito de solidariedade tem sido enorme.

Do feedback que nos foi chegando, temos o exemplo de um dos jovens que, depois de frequentar o curso de filosofia, criou uma empresa de marketing, empregando neste momento oito colaboradores.

Outros há, que estando ligados ao associativismo, promovem iniciativas desportivas

V. TENDÊNCIA FUTURA DE ESTUDO, PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PROJECTO

Criar nos alunos as competências empreendedoras necessárias para que eles possam sonhar e procurem transformar os seus sonhos em realidade sempre foi o objectivo do clube escolar.

Destes alunos e dos seus projectos, fomos deixando de ter o feedback que desejávamos, uma vez que eles seguiram percursos académicos diferentes. Sabemos, no entanto, que alguns deles continuaram ligados aos projectos iniciados no ensino secundário e outros houve, que iniciaram e desenvolveram novos projectos por estarem ligados ao associativismo, principalmente ao associativismo académico nas suas faculdades.

Havendo trabalho feito, era necessário fazermos o acompanhamento dos jovens e dos projectos num período de tempo mais alargado. Incentivar, acompanhar e avaliar iniciativas empreendedoras seria o passo seguinte.

O trabalho conjunto com o Instituto Superior Entre Douro e Vouga (ISVOUGA), uma instituição de ensino superior, foi a opção natural, não só por se tratar dum ensino superior com a qual a escola já mantinha algumas iniciativas, mas, porque, parte dos alunos da escola, têm feito o seu percurso académico através desta instituição.

Foi necessário reformularmos a missão e os objectivos do clube existente na escolar. Deixar de ser um clube escolar, onde os alunos se juntavam para desenvolver projectos, para se tornar um laboratório, foi o caminho natural. Era necessário criar um local de experimentação, de ensaio/erro, de discussão, onde os jovens pudessem estar de espirito aberto para ultrapassar as suas preocupações e anseios.

Nesse sentido, foi criado conjuntamente o *"empreendeLab"*, um laboratório de empreendedorismo, criatividade e inovação que irá funcionar nas duas instituições de ensino em simultâneo.

Este espaço tem como principal missão, "incentivar e promover iniciativas empreendedoras, facultando competências, experiências e sinergias que permitam a concretização de sonhos e a criação de valor". O *"empreendeLab"* tem como objectivos, o desenvolvimento de várias competências relevantes para a vida, tais como: o pensamento criativo, pensamento crítico e analítico, a comunicação oral e escrita, trabalho em equipa, gestão do tempo, gestão emocional (auto-estima, autoconfiança, assertividade, persuasão, resiliência, relacionamentos interpessoais, a curiosidade, …), tomada de decisão, iniciativa, organização, inovação.

Concomitantemente a estes objectivos pretende-se promover, em contexto escolar, a motivação e a persistência para a aprendizagem, o rendimento escolar, o papel activo do aluno na sua aprendizagem, o envolvimento da (e na) comunidade e o incentivar da progressão dos estudos de todos os participantes através de um compromisso em cumprir tarefas.

Para além do acompanhamento dos alunos e ex-alunos no apoio e concretização dos seus projectos, será feito uma monitorização das diferentes iniciativas.

VI. CONCLUSÃO

Do trabalho que temos vindo a desenvolver, não foi feita, até à data, qualquer avaliação quanto à mudança de atitudes e comportamentos dos jovens. Uma das razões refere-se ao pouco tempo de existência do clube (8 anos) e à necessidade de tempo para avaliar as alterações no comportamento e nas atitudes. Uma outra razão deve-se ao facto de não termos podido acompanhar, por mais tempo, os projectos e os próprios jovens envolvidos.

Com o alargamento do clube ao ensino superior irá ser possível, a médio prazo, podermos ter dados concretos sobre a continuidade ou não dos projectos.

No que diz respeito às iniciativas desenvolvidas pelos alunos ao longo dos anos é de referir que houve projectos que envolveram 5 alunos e outros 210 alunos. Nunca foi nossa preocupação nem vontade, projectos que envolvessem muitos alunos.

Dentro do agrupamento de escolas, na escola sede existem turmas do 5º ano ao 12º ano de escolaridade. É uma escola com um universo de 1850 alunos.

Apesar desta abrangência de anos de escolaridade, a intervenção do clube, com os alunos, foi feita ao nível do ensino secundário, ou seja, do 10º, 11º e 12ºanos. Este universo representa um total de 1300 alunos.

O facto de 16,1% da comunidade escolar ter participado num evento, *"o modaFeira"*, é demonstrativo que a escola pode e deve explorar e potenciar diferentes tipos de habilidades, experimentar novas situações, desenvolver novas competências.

A entrega demonstrada pelos alunos, na realização dos diferentes projectos reforça a tese que a escola é muito mais que um espaço onde os alunos vão adquirir saberes de forma passiva, e os professores transmiti-los de forma mais ou menos mecânica.

A escola necessita de grandes e profundas mudanças, utilizando a criatividade para encontrar soluções inovadoras aos diferentes problemas, que vão surgindo.

Por seu turno, os professores devem acompanhar as mudanças que se lhes deparam.

Os professores dos diferentes níveis de ensino deveram fazer o aprimoramento dos seus estudos na área do empreendedorismo (seja ele social ou económico), possibilitando, desta forma, a criação de ambientes empreendedores que envolvam os alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] M. J. Rodrigues, A Agenda económica e Social da União Europeia: estratégia de Lisboa, Lisboa: Dom Quixote, 2003, p. 69.

[2] J. d. Azevedo, "Metáforas para Pensarmos os Desajustamentos entre a Educação, a Economia e o Trabalho," em Educação, Formação e Trabalho: Debates da Presidência da República, 1998, pp. 17-22.

[3] L. C. Lima, "Cidadania e Educação: adaptação do mercado competitivo ou participação da democratização da democracia?," Educação,Sociedade & Cultuas nº 23, pp. 71-90, 2005.

[4] J. Field, Lifelong Learning and the New Educational Order, Trentham Books, 2000.

[5] J. M. Mendes e A. M. Seixas, "Escola, desigualdades sociais e democracia: As classes sociais e a questão educativa em Pierre Bourdieu," Educação, Sociedade & Cultura, vol. 19, pp. 103-129, 2003.

[6] O. Reboul, "Filosofia da Educação," Edições 70, 2000.

[7] O. Reboul, "O Que é Educar?," 2002. [Online]. Available: http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/hfe/cadernos/ensinar/reboul.pdf. [Acedido em 08 Agosto 2008].

[8] M. Gadotti, "Paulo Freire e a boniteza do sonho de ensinar-e-aprender com sentido," em Paulo Freire na História da Educação do Tempo Presente, Edições Afrontamento, 2006, pp. 191-217.

[9] P. Freire, Uma Educação para a Liberdade, 3ª ed., Porto, 1974.

[10] E. C. Martins, "Ideias e Tendências Educativas no Cenário Escolar: Onde estamos, para onde vamos?," Revista Lusófona de Eduação, vol. 07/2007, pp. 71-90, 2007.

[11] P. Perrenoud, Porquê construir competências a partir da escola?, Lisboa: GriapAsa, 2001.

[12] M. T. Leão, Limites ao desenvolvimento de competências no Ensino Superior, 2011.

[13] B. G. Cabrito, "Educação Geral Versus Educação Tecnológica?," em Educação, Formação e Trabalho: Debates da Presidência da República, 1998, pp. 57-62.

PRINCIPAIS MEDIDAS DE EMPREENDEDORISMO – UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Sofia Gomes
ISAG – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
Porto, Portugal
sofia.gomes@isag.pt

Isabel Neira
USC – UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA
Santiago de Compostela, Espanha
isabel.neira@usc.es

Resumo **- Vários estudos empíricos sobre a temática do empreendedorismo iniciam-se com a medição da atividade empreendedora e a avaliação do seu impacto nas economias locais, nacionais e transnacionais. Neste artigo, providencia-se um levantamento e recolha das principais medidas de empreendedorismo recolhidas em diferentes bases de dados internacionais (o GEM - Global Entrepreneurship Monitor, a OCDE – Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme, a COMPENDIA - Comparative Data for International Analysis, WBGES - World Bank Group Entrepreneurship Snapshots e o IBE – International Benchmark of Entrepreneurs) e a comparação entre essas medidas com recurso a uma análise estatística que utiliza três técnicas distintas – rankings das variáveis da atividade empreendedora, dispersão gráfica e análise de clusters. Utilizou-se o programa estatístico SPSS (Statistics Package for Social Sciences),versão 19, para a análise da dispersão gráfica e a análise de clusters. Os resultados confirmam a dimensão multifacetada do empreendedorismo sendo que as várias medidas da atividade empreendedora recolhidas pelas diferentes bases de dados devem ser utilizadas, nos trabalhos empíricos e nas análises efetuadas com interesse social e político, de uma forma complementar uma vez que, os indicadores de empreendedorismo recolhidos por cada base de dados diferem na sua definição, população amostral (diferentes países, anos recolhidos e população envolvida) e aplicação. Como tal, a escolha de um indicador da atividade empreendedora em detrimento de um outro poderá influenciar significativamente os resultados dos estudos empíricos.**

Palavras-chave: Atividade Empreendedora, Empreendedorismo, Empreendedor, Criação de Empresas, Análise de Rankings e Análise de Clusters.

Classificação JEL: L26, M13, M21.

I - INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se enfatizado o papel do empreendedorismo como impulsionador do crescimento económico dos países e regiões, despertando o crescente interesse de diversos autores. As primeiras dificuldades que se impõem ao estudo do empreendedorismo são definir os conceitos de empreendedorismo e de empreendedor e encontrar uma medida fiável, robusta, abrangente e comparável da atividade empreendedora dos países.

Tendo em conta as definições de empreendedorismo e empreendedor que reúnem o maior consenso teórico entre os autores, podemos definir o empreendedorismo como atividade de inovar através de um processo de destruição criativa (Schumpeter, 1911), a descoberta de informação que permite detetar oportunidades de negócio (Kirzner, 1973) em ambientes de incerteza e de risco (Knight, 1921). Assim, em termos gerais, podemos definir o empreendedorismo como a intenção e/ou ação de criar valor através de novos negócios, produtos e/ou métodos e o empreendedor o indivíduo que desenvolve a atividade empreendedora sendo portador de riscos, incertezas e oportunidades de negócios.

Se capturar a dimensão de empreendedorismo e de empreendedor numa única definição é difícil, é ainda mais desafiante encontrar uma medida, em termos empíricos, de empreendedorismo que seja robusta e eficiente e que permita a comparabilidade dos países em termos de atividade empreendedora uma vez que, existem inúmeras definições de empreendedorismo, várias bases de dados internacionais que recolhem diferentes medidas e dimensões da atividade empreendedora, dificultando a sua comparação.

Neste enquadramento, este artigo tem como principal objetivo comparar e avaliar diferentes medidas de empreendedorismo recolhidas pelas bases de dados internacionais utilizando três técnicas estatísticas distintas: rankings das medidas de empreendedorismo, dispersão gráfica e análise de clusters.

II - PRINCIPAIS VARIÁVEIS DE MEDIÇÃO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA

De acordo com a literatura empírica podemos distinguir três tipos de indicadores para medir o empreendedorismo:

A- Auto-emprego ou proprietário de negócios próprios que poder ser medido pelo número de pessoas que trabalham por conta própria - trabalhadores independentes (Carree & Thurik, 2008; Mojica, Gebremedhin & Schaeffer, 2009; Carree, Van Stel, Thurik & Wennekers, 2002) e pela percentagem de negócios próprios (excepto do sector agrícola) em função da força de trabalho total (Audrestch & Fritsch, 2002; Carree, Van Stel, Thurik & Wennekers, 2007; Parker & Robson, 2003; Li, Yang, Yao & Zhang, 2009; Deller & Outros, 2001; Nzaku & Bukenya, 2005; Deller, 2007).

Variável recolhida: Taxa de Proprietários de Negócios (*Business Owners*) definida como a percentagem de proprietários de negócios por país, expresso em milhões de pessoas. Apenas estão incluídos os indivíduos que são auto-empregados ou trabalhadores independentes, desempenhando apenas essa atividade. Esta variável é recolhida pela base de dados COMPENDIA, havendo dados disponíveis para 30 países da OCDE para um período temporal de 1970-2009.

B - Rácio de criação de empresas que é medido pelo número de novas empresas registadas em relação ao total de empresas (Audrestch & Fritsch, 2000; Fritsch & Muller, 2002; Baptista, Escárcia & Madruga, 2004; Fritsch, 2004; Carree & Thurik, 2008; Gries & Naudé, 2008; Hartog, Parker, Van Stel & Thurik, 2010; Bosma, Stam & Schutjens, 2006; Bosma, Erik & Schutjens, 2006; Nelson & Winter, 1982; Geroski, 1989 e Callejon & Segarra, 1999).

Foram recolhidas três variáveis de criação de novas empresas em três bases de dados diferentes:

(i) Taxa de criação de novas empresas registadas – *Birth Rate* (OCDE) definida pela percentagem de novas empresas registadas em cada ano em percentagem do total de empresas ativas com pelo menos um empregado (não inclui auto-empregados) e recolhida pela base de dados da OCDE (engloba um período temporal de 1995-2008 e 15 países da OCDE).

(ii) Taxa de criação de novas empresas registadas – *Entry Rate* (IBE) definida pela percentagem de novas empresas registadas em cada ano em percentagem do total de empresas ativas com pelo menos um empregado (não inclui auto-empregados) e recolhida pela base de dados do IBE (período temporal de 1995-2009 e 17 países da OCDE.

(iii) Taxa de criação de novas empresas registadas – *Entry Density* (WBGES) definida pela percentagem de novas empresas registadas de responsabilidade limitada em cada ano em percentagem da população empregada (idades 15-65), normalizada por 1.000 habitantes (não inclui auto-empregados) e recolhida pela base de dados do WBGES (112 países do Mundo para o período temporal de 2004-2009).

C - Atividade empreendedora medida pela base de dados do GEM e definida como o número de pessoas envolvidas na criação de um negócio ou propriedade/gestão de um negócio existente até 3,5 anos em relação à população adulta dos 18-64 anos (Van Stel, Carree & Thurik, 2004; Wong, Ho & Autio, 2005; Stam, Kashifa, Hessels & Van Stel, 2007; Martin & Picazo, 2008; Wennekers & Outros, 2005; Acs, 2006; Amoros, 2007; Koellinger & Thurik, 2009; Thurik, 2009; Audrestsch & Thurik, 2001; Audrestsch, 2007; Naudé, 2008). A amostra utilizada reúne 59 países do mundo num período temporal de 2001-2010.

Foram recolhidas quatro variáveis de empreendedorismo para este indicador:

(i) *Total Entrepreneurial Activity* (TEA) *Index* - Percentagem de pessoas envolvidas na criação de um novo negócio ou propriedade/gestão de um negócio jovem existente até 3,5 anos em relação à população adulta (18-64 anos), isto é, pagam salários, vencimentos e outros pagamentos há mais de 3 meses mas há menos de 3,5 anos (inclui os auto-empregados ou trabalhadores independentes).

(ii) *Nascent Entrepreneurial Activity Index* - Percentagem de pessoas envolvidas na criação de um negócio em relação à população adulta (18-64 anos) até 3 meses, isto é, pessoas ativamente envolvidas em iniciar um negócio como proprietários ou co-proprietários (este negócio ainda não paga salários, vencimentos e outros pagamentos).

(iii) *Young Firm Entrepreneurial Activity Index* - Percentagem de pessoas envolvidas na propriedade/gestão de um novo negócio existente há mais de 3 meses até 3,5 anos em relação à população adulta (18-64 anos), isto é, a propriedade e gestão de um negócio que pagam salários, vencimentos e outros pagamentos há mais de 3 meses e a menos de 3,5 anos.

(iv) *Established Businesses Activity Index* - Percentagem de pessoas envolvidas na propriedade/gestão de um negócio existente há mais de 3,5 anos em relação à população adulta (18-64 anos) que pagam salários, vencimentos e outros pagamentos.

III - ANÁLISE COMPARATIVA DAS MEDIDAS DE EMPREENDEDORISMO

Definidos os indicadores de empreendedorismo e as variáveis recolhidas em diferentes bases de dados internacionais, para se efetuar uma análise comparativa das medidas de empreendedorismo foram utilizadas três técnicas estatísticas distintas:

A - Rankings das medidas de empreendedorismo;
B - Gráficos de dispersão das medidas de empreendedorismo e
C - Análise de clusters.

Dado se tratar de análises a nível micro, tem de existir uma base de comparação entre as variáveis a analisar, os países e o período temporal. Seguindo a sugestão de vários autores, utilizou-se o valor médio da amostra recolhida nas diferentes bases de dados internacionais de empreendedorismo para cada uma das medidas da atividade empreendedora agrupadas consoante os indicadores de empreendedorismo definidos no ponto 2. Os resultados destas análises estatísticas encontram-se nos **Anexos deste artigo**, reportando no artigo os principais resultados e conclusões.

A - Rankings das medidas de empreendedorismo

No caso do ordenamento das medidas da atividade empreendedora em rankings considerou-se uma escala decrescente (dos maiores para os menores valores das variáveis) tendo-se como referência a média dessa variável nos países da OCDE. O objetivo é analisar se o mesmo grupo de países da OCDE apresenta comportamentos e características semelhantes em termos de ordenamento das diferentes medidas da atividade empreendedora.

i) Auto-emprego ou proprietário de negócios próprios:

A taxa de proprietários de negócios próprios apresenta um valor médio na OCDE de 0,156%. Os países que exibem taxas de proprietários de negócios próprios acima da média da OCDE são a Grécia, o México, a Coreia, a Turquia, Portugal, a Itália, a Polónia, a Irlanda, a Austrália, a Nova Zelândia e a Espanha. Os países com menores taxas de proprietários de novos negócios são a Eslováquia, a Suíça, a Alemanha, a Dinamarca e a Suécia.

Concluiu-se que os países que exibem taxas de negócios próprios mais elevadas são países no qual a atividade empreendedora é promovida por autónomos ou trabalhadores independentes uma vez que, o sistema legal promove e facilita a abertura de novos negócios independentes, sem base de registo legal jurídico Note-se que, medir a atividade empreendedora dos países através da taxa de proprietários de novos negócios apresenta sérias limitações porque afirmar que todos os trabalhadores independentes são empreendedores poderá enviesar análise da atividade empreendedora.

ii) Rácio de criação de empresas

A taxa de criação de novas empresas registadas é recolhida por três bases de dados diferentes: a OCDE, o IBE e o WBGES. Apesar de fontes de dados diferentes, estas medidas da taxa de criação de novas empresas têm em comum o facto de apenas considerarem as empresas (ativas) registadas que têm pelo menos um trabalhador e que executa pelo menos uma hora de trabalho por semana. As médias para os países da OCDE da taxa de criação de novas empresas registadas por bases de dados do empreendedorismo são 2,30% - OCDE; 3,47% - IBE e 4,49% - WBGES.

Pela classificação dos países que se encontram acima das médias das taxas de criação de novas empresas registadas dos países da OCDE concluiu-se que, apenas a Dinamarca é um país comum às três medidas recolhidas, exibindo taxas de criação de novas empresas registadas acima dos valores médios dos países da OCDE. As diferenças existentes na classificação dos países como mais ou menos empreendedores segundo esta medida poderão resultar de variações existentes nas fontes de recolha da informação (institutos nacionais de estatísticas, bases de registo de empresas, relatórios de atividade, etc). Desta forma, nenhuma das medidas da taxa de criação de novas empresas registadas recolhidas pela OCDE, pelo IBE e pelo WBGES poderão ser utilizadas como substitutas numa análise empírica mas sim como complementares para enriquecimento da evidência empírica da existência de atividade empreendedora nos diferentes países da OCDE.

iii) Atividade empreendedora:

Os valores médios das variáveis recolhidas pelo programa GEM para os países da OCDE são: 5,82% - TEA Total; 3,43% - TEA *Nascent*; 2,77% - TEA *Young*; 5,70% - TEA *Established*. Observaram-se algumas similaridades entre as variáveis caraterizadoras da atividade empreendedora medidas pelo Programa GEM. A atividade empreendedora medida por qualquer uma destas variáveis exibe níveis mais elevados num núcleo de comum de países tais como a Nova Zelândia, a Islândia, os EUA, a República Checa, a Austrália, o Canadá, a Irlanda, a Noruega, a Grécia, a Hungria, a Polónia e a Suíça.

As maiores diferenças entre as medidas de empreendedorismo recolhidas pelo GEM encontram-se na TEA *Established* na qual, apesar de existir um núcleo comum de países como referido, existem alguns países que relevam maiores TEA *Established* que não são considerados os países mais empreendedores segundo as outras medidas do GEM (Exemplo: Finlândia, Japão, Holanda e Suécia). Estas diferenças podem ser justificadas pelo facto de vários países serem empreendedores numa fase de criação e crescimento das novas empresas, mas que depois abandonam ou descontinuam os seus projetos

empreendedores, não chegando a ultrapassar a fase da resistência, ou seja, tratam-se de negócios com idades inferiores a 3,5 anos, conforme nomenclatura do projeto empreendedor GEM.

B - Análise da dispersão gráfica das medidas de empreendedorismo

Uma vez que para se efetuar uma análise da dispersão gráfica são precisas pelo menos duas variáveis, excluiu-se desta análise a variável do indicador de emprego próprio – a taxa de proprietários de novos negócios porque esta variável mede a atividade empreendedora de forma muito distinta e particular, não existindo dispersão com as outras medidas de empreendedorismo analisadas. Os diagramas de dispersão foram elaborados no SPSS 19.

i) **Rácio de criação de empresas:**

Para as variáveis da taxa de criação de novas empresas registadas medidas por três bases de dados distintas (OCDE, IBE e WBGES) efetuaram-se três gráficos de dispersão de forma a analisar a dispersão entre duas a duas medidas. Apesar das três variáveis da taxa de criação de novas empresas registadas apresentarem menores dispersões entre si, justificadas pelo facto de serem recolhidas em diferentes bases de dados, a dispersão é positiva.

ii) Atividade empreendedora:

Para as variáveis da atividade empreendedora medidas pelo programa do GEM – TEA Total, TEA *Nascent*, TEA *Young*, TEA *Established* efetuaram-se seis gráficos de dispersão de forma a avaliar a dispersão entre as variáveis. Concluiu-se que, para além de todas as variáveis serem relacionadas entre si, a dispersão também é positiva, isto é, por exemplo, um aumento na TEA Total implica também um aumento na TEA *Nascent*. A maior dispersão positiva verifica-se entre a TEA Total e a TEA *Nascent* e entre a TEA Total e a TEA *Young*.

C - Análise de clusters das medidas de empreendedorismo

A análise de clusters é uma técnica multivariada que procura a interdependência entre casos ou observações, ou seja, procura uma "estrutura natural" entre as observações, com base num determinado perfil multivariado. A análise de clusters pode ser classificada como uma técnica descritiva, não teórica e não inferencial. Além disso, não apresenta uma base estatística permitindo uma generalização para a população da amostra. Finalmente, e provavelmente o mais relevante, as soluções resultantes da análise de clusters não são únicas, dependendo de uma série de elementos, tais como a adição, a subtração ou a modificação de variáveis. Assim, a análise de clusters é altamente dependente das caraterísticas dos dados selecionados para a análise e das opções tomadas pelos autores.

Para a análise de clusters ser válida, a variáveis têm de ser recolhidas nas mesmas bases de dados porque se supõe que a amostra recolhida e os processos de recolha são comuns às variáveis que compõe a base de dados. Como as variáveis das taxas de criação de empresas foram recolhidas em três bases de dados diferentes (OCDE, IBE e WBGES) efetuaram-se três análises de clusters diferentes.

As principais conclusões da análise de clusters:

- A solução ideal de cada análise efetuada foram três clusters, sendo o maior cluster sempre constituído com pelo menos 2/3 dos países da OCDE com exceção da taxa de criação de novas empresas registadas medida pela OCDE (aglomeração de 50% dos países no maior cluster);
- Cada cluster foi classificado em três níveis de atividade empreendedora – os países mais empreendedores, os países com nível de empreendedorismo intermédio e os países menos empreendedores verificando-se uma similaridade em todas as bases de dados. Isto é, os clusters de países mais empreendedores, com nível de empreendedorismo intermédio e menos empreendedores são comuns, sendo o cluster de países menos empreendedores constituídos por cerca de 2/3 dos países da OCDE. Os países mais empreendedores são todos países desenvolvidos com um considerável crescimento económico e apresentam semelhanças em termos de união económica e moeda única, bem como de pactos sociais.
- Se analisarmos os países aglomerados em cada cluster consoante as medidas de empreendedorismo, concluímos que não existe uma vincada tendência geográfica porque os países da amostra são 30 países da OCDE com dispersão geográfica mundial por três continentes (Europa, América e Ásia) e com níveis de desenvolvimento económico diferentes.
- Os clusters revelam-se sempre significativamente distintos e, como tal, os países que constituem cada cluster possuem caraterísticas semelhantes dentro do grupo e diferentes entre clusters, justificando a existência de uma solução ideal de três clusters para cada variável da atividade empreendedora.

A comparação entre os países que compõem os clusters e sua classificação em países mais e menos empreendedores ou países com nível de empreendedorismo intermédio, tendo por base as variáveis caraterizadoras da atividade empreendedora das diferentes bases de dados, tem de ser efetuada com base nas definições de cada uma das medidas. Uma vez que, a taxa de negócios próprios apenas mede os indivíduos auto-empregados ou trabalhadores independentes e a TEA abrange também esse grupo de indivíduos, procurou-

se a similaridade entre as duas bases de dados quanto à aglomeração dos países em clusters e em termos de níveis de empreendedorismo (elevado, médio ou baixo). Para as restantes variáveis recolhidas pela OCDE, IBE e WBGES referentes à taxa de criação de novas empresas registadas dado que apenas contêm dados de empresas novas registadas (sistema legal-formal) efetuou-se também a comparação dos países que compõe cada clusters de forma a avaliar as semelhanças. Assim, os **principais resultados encontrados por medida de empreendedorismo** foram:

- Nos clusters de países menos empreendedores da variável taxa de criação de novas empresas registadas medida pela OCDE, IBE e WBGES são comuns os países Grécia, Coreia, Japão, México, Polónia, Suíça e Turquia.
- Nos clusters de países com nível de empreendedorismo intermédio quanto à variável taxa de criação de novas empresas registadas medida pela OCDE, IBE e WBGES há em comum a Dinamarca. Neste mesmo cluster de países com um nível intermédio de empreendedorismo, a taxa de criação de novas empresas registadas medida pela OCDE e IBE têm em comum, além da Dinamarca, os países Bélgica, Finlândia e Itália.
- Os clusters de países menos empreendedores medidos pela taxa de negócios próprios da COMPENDIA e pelas variáveis da atividade empreendedora do GEM têm em comum os países Bélgica, França, Luxemburgo e Eslováquia e nos clusters de países mais empreendedores e com nível de empreendedorismo intermédio destas variáveis são comuns a Grécia, Itália, Portugal, Turquia, Austrália, Irlanda, Nova Zelândia, Polónia e Espanha. Realça-se que, ambas as medidas incluem auto-empregados ou trabalhadores independentes.

IV - CONCLUSÃO

Aliada à dificuldade de definir os conceitos de empreendedorismo e de empreendedor surgem as dificuldades de escolher o indicador mais adequado para analisar empiricamente o empreendedorismo e a atividade empreendedora dos países a nível internacional.

Concluiu-se que, as medidas de empreendedorismo que apresentam uma correlação média linear mais intensa e positiva são as taxas empreendedoras recolhidas pelo GEM (TEA Total, TEA *Nascent*, TEA *Young* e TEA *Established*). Ao contrário do que era esperado, as taxas de criação de novas empresas da OCDE, IBE e WBGES, apesar de terem designações iguais nas diferentes bases de dados, definições de empreendedorismo e fontes de recolha semelhantes (registo de empresas com base jurídico-legal) apresentaram fracas correlações entre si.

Também na classificação dos países da OCDE mais empreendedores em rankings, as medidas do GEM apresentam um núcleo comum de países (Nova Zelândia, Islândia, EUA, República Checa, Austrália, Canadá, Irlanda, Noruega, Grécia, Hungria, Polónia e Suíça), o que não acontece para restantes medidas de empreendedorismo, confirmando novamente a melhor performance desta medida do GEM.

No caso da análise de clusters, em qualquer uma das medidas de empreendedorismo a solução ideal de aglomeração dos países é três clusters e o maior cluster é sempre constituído com pelo menos 2/3 dos países da OCDE. Contudo, enquanto nas medidas da demografia empresarial (a taxa de criação de novas empresas) da OCDE, IBE e WBGES apenas temos um cluster em comum constituído pelos países menos empreendedores (Grécia, Coreia, Japão, México, Polónia, Suíça e Turquia), nas medidas do GEM e da COMPENDIA (taxa de proprietários de negócios próprios) temos em comum os clusters de países mais empreendedores e com nível de empreendedorismo intermédio (Grécia, Itália, Portugal, Turquia, Austrália, Irlanda, Nova Zelândia, Polónia e Espanha). Em resultado da aglomeração dos países da OCDE em clusters consoante o nível de empreendedorismo observamos que, os países que constituem os clusters apresentam níveis semelhantes de empreendedorismo entre si mas distintos entre as várias medidas de empreendedorismo.

Face aos resultados encontrados na análise estatística efetuada concluímos que os países são classificados segundo o nível de empreendedorismo de uma forma muito distinta conforme a medida da atividade empreendedora utilizada. A análise da interdependência e similaridade dos países da OCDE com referência a estas medidas de empreendedorismo terão de ser efetuadas de forma autónoma e analisadas as semelhanças dos países que constituem cada cluster, sempre com referência à medida da atividade empreendedora para a qual reportam e não generalizando para as restantes variáveis de empreendedorismo. Desta forma, impossibilita-se a eleição de uma única medida de empreendedorismo, sendo necessário avaliar, em termos empíricos, a performance destas medidas, nomeadamente avaliando o impacto de cada medida no crescimento económico dos países da OCDE.

V - BIBLIOGRAFIA

[1] EIM. (2012). *International Benchmark of Entrepreneurship* (acesso em Maio de 2012: http://www.entrepreneurship-sme.eu/index.cfm/1,76,0,0).

[2] Global Entrepreneurship Monitor. (2010). *2010 Executive Report*.

[3] Godin, K., Clemens, J., & Veldhuis, N. (2008). *Measuring Entrepreneurship, Conceptual Frameworks and Empirical Indicators. Studies in Entrepreneurship & Markets*. A publication of The Fraser Institute, 66 pages.
[4] OCDE. (2009). *Measuring Entrepreneurship: A Collection of Indicators*. The OCDE-EUROSTAT Entrepreneurship, Indicator Programme (EIP).
[5] Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chichago, IL.
[6] Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin, New York.
[7] Kosi, T. & Bojnec, S. (2012). Overview and Comparation of Dataset on Entrepreneurship. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ).*
[8] Van Stel, A. (2008). The COMPENDIA Database: Comparative Entrepreneurship Data for Internactional Analysis. *Springer.*
[9] Verheul I., Wennekers S., Audretsch D. & Thurik R. (2001). An Eclectic Theory of Entrepreneurship. *Tibergen Institute Discussion Paper.*
[10] Reynold P. et al. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics.*
[11] Schumpeter, J. (1911). *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press, Cambridge.
[12] Thurik, A.R. (1999). Entrepreneurship, industrial transformation and growth. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, pag. 29-65.
[13] Wennekers, S., Uhlaner, L. & Thurik, R. (2002). Entrepreneurship and Its Conditions: A Macro Perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education*, *vol. 1*, pag. 25-68.

ANEXOS:

A – Rankings das Medidas de Empreendedorismo:

A. 1. Ranking da variável taxa de criação de novas empresas registadas (acima da média dos países da OCDE)

Países	Birth Rate
CA	7,35
SV	6,24
HU	6,11
CZ	5,91
NL	5,66
PT	5,39
ES	5,08
IT	4,21
FI	4,20
LU	4,20
DK	4,11
SE	3,01
NO	2,58

Países	Entry Rate
DE	15,01
IE	12,89
GB	12,75
DK	10,94
NL	10,16
EUA	10,10
FI	9,96
IT	7,56
BE	7,49
FR	7,05

Países	Entry Density
NZ	22,85
IS	14,61
GB	9,25
CA	8,00
LU	6,59
AU	6,33
DK	6,29
IE	5,97
NO	4,84
HU	4,71
ES	4,57

Fonte: Elaboração Própria.

A. 2. Ranking das variáveis do programa do GEM (acima da média dos países da OCDE)

Países	TEA
NZ	14,96
IS	11,40
AU	10,72
EUA	10,24
CA	8,43
NO	8,10
IE	8,09
CZ	7,85
GR	7,10
HU	6,67
PL	6,64
CH	6,61
TR	6,55
GB	5,95
ES	5,94

Países	TEA Nascent
NZ	9,05
IS	7,47
EUA	6,78
CZ	6,41
AU	6,02
CA	5,53
IE	4,65
NO	4,59
GR	4,24
HU	3,91
PL	3,80
CH	3,56

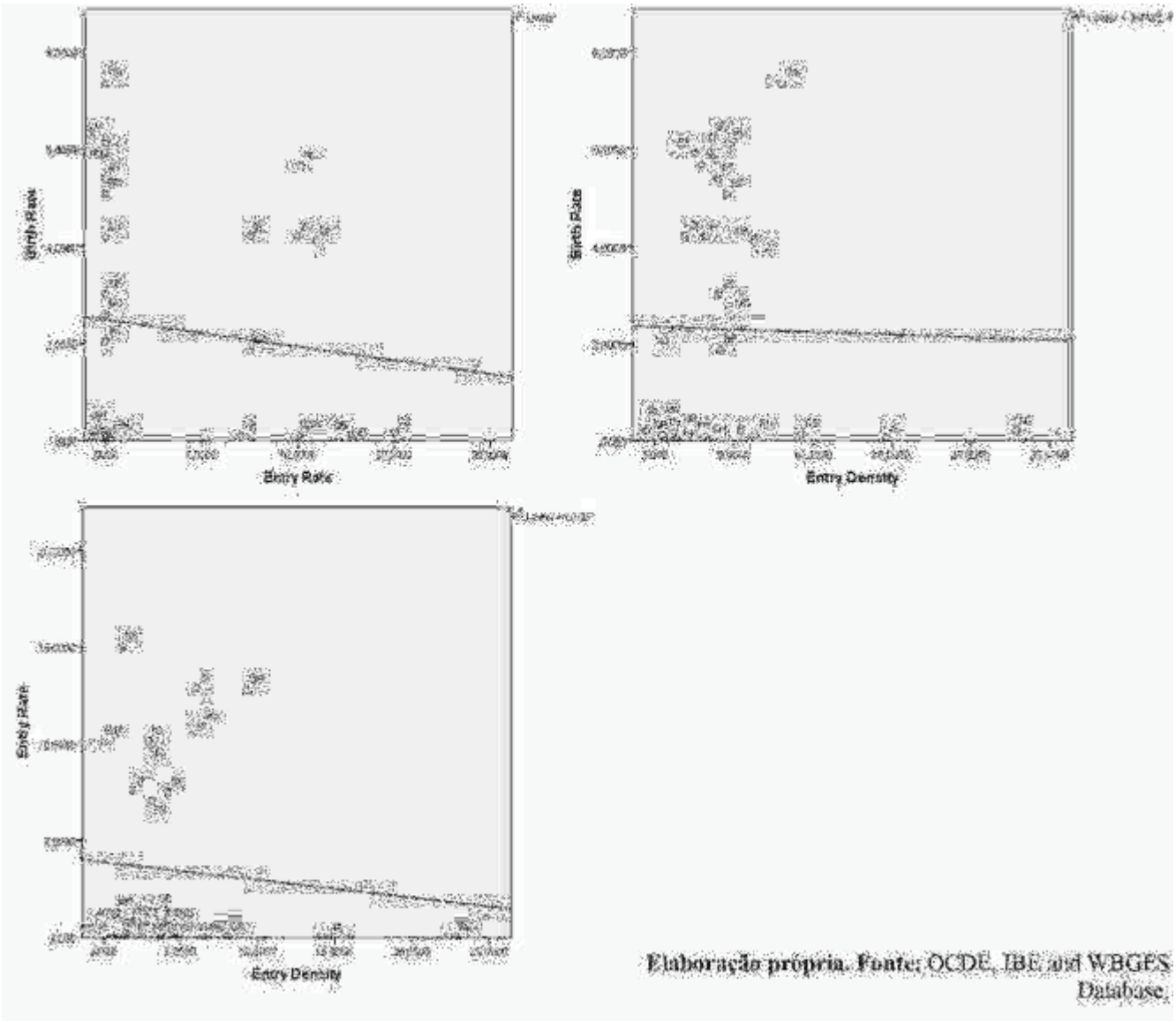
Países	TEA Young
NZ	7,38
AU	5,12
PL	5,12
IS	4,34
EUA	4,12
TR	3,95
NO	3,90
IE	3,78
CA	3,54
CH	3,32
ES	3,23
GB	3,01
GR	2,96
HU	2,86
PT	2,83

Países	TEA Established
GR	12,60
NZ	10,65
AU	8,94
FI	8,79
TR	8,12
IS	8,00
IE	7,95
CH	7,90
ES	7,07
NO	6,72
PT	6,61
KH	6,60
NL	6,36
EUA	5,94
CA	5,94
SE	5,80

Fonte: Elaboração Própria.

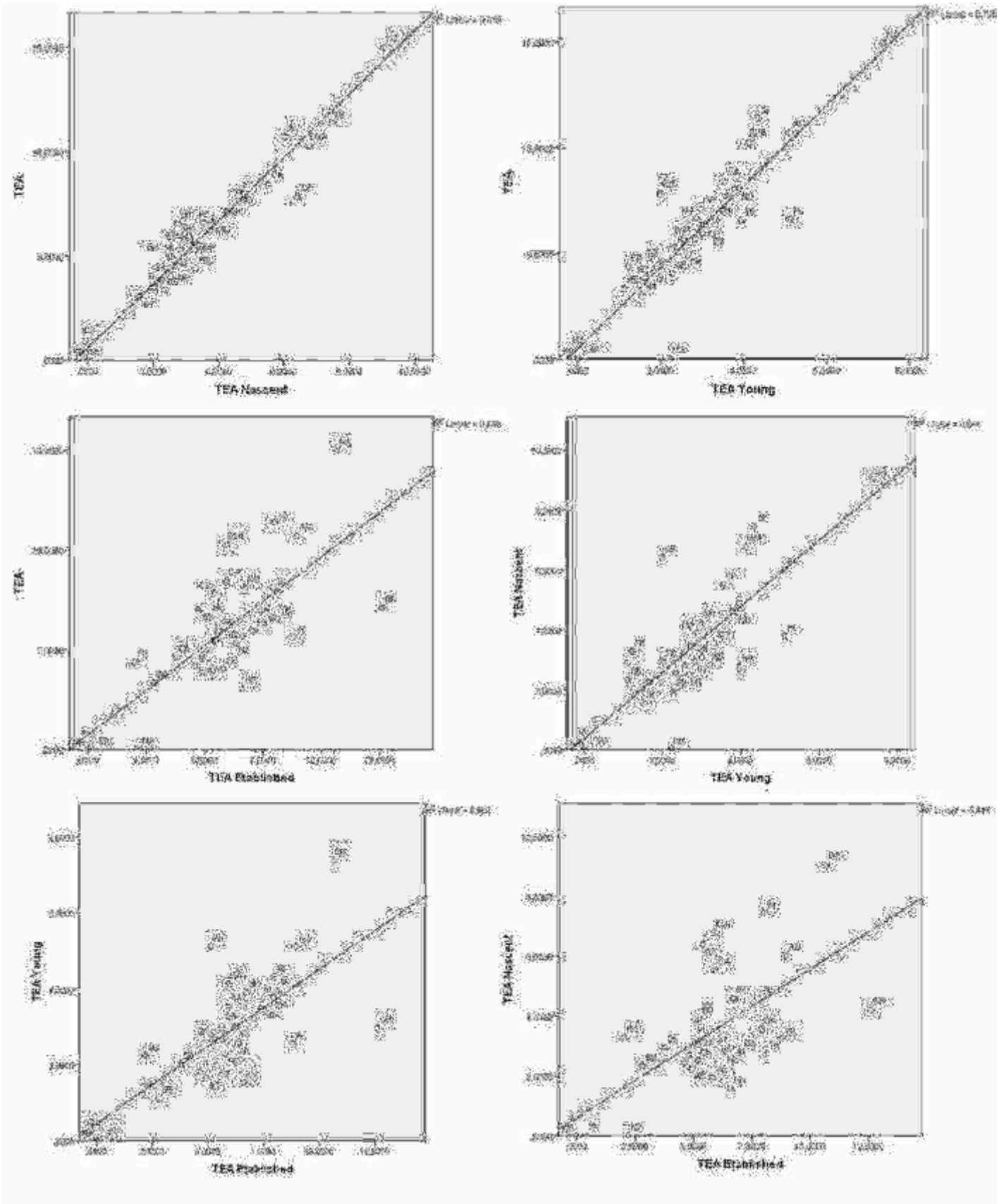
B – Análise da Dispersão Gráfica das Medidas de Empreendedorismo:

B. 1. Dispersão gráfica da variável da taxa de criação de novas empresas registadas:



Elaboração própria. Fonte: OCDE, IBE and WBGES Database.

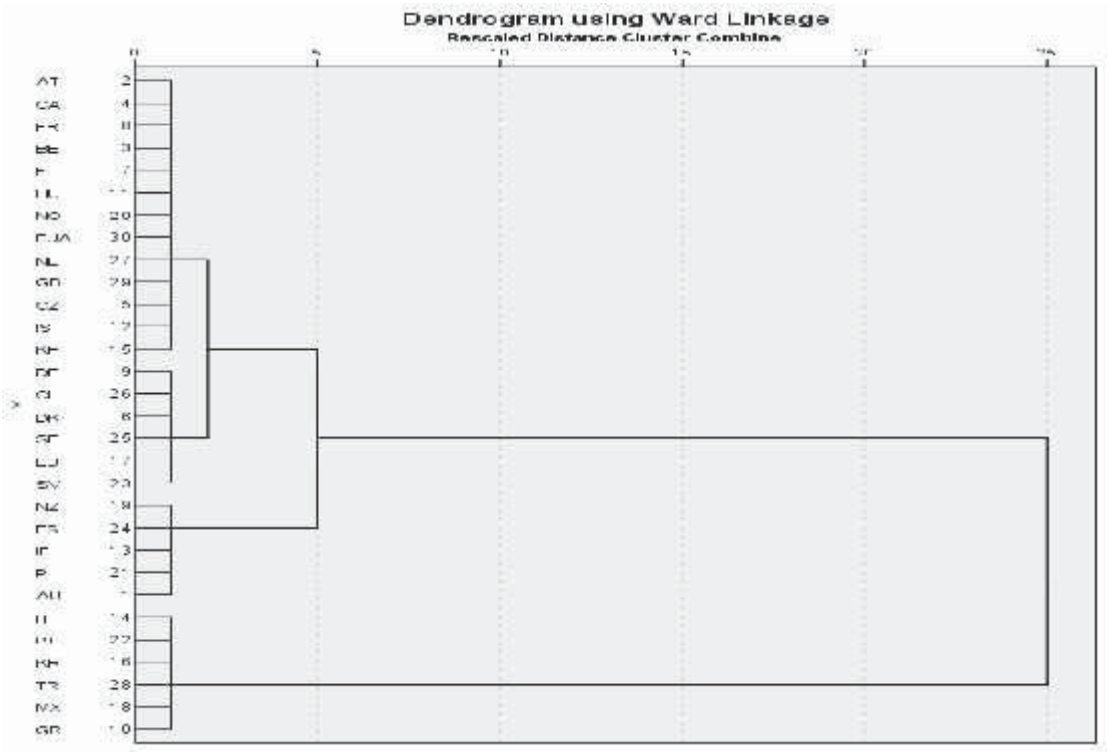
B. 2. Dispersão gráfica da variável da atividade empreendedora do GEM



Elaboração própria. Fonte: GEM Database

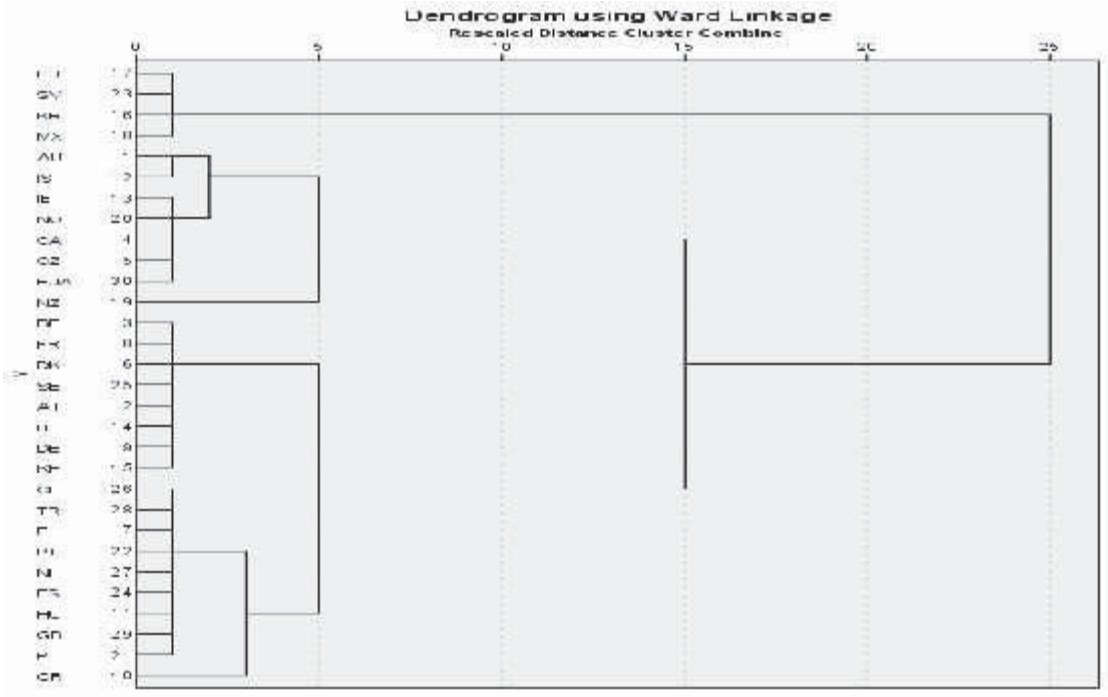
C – Análise de Clusters das Medidas de Empreendedorismo

C.1. Taxa de Proprietários de Negócios Próprios:



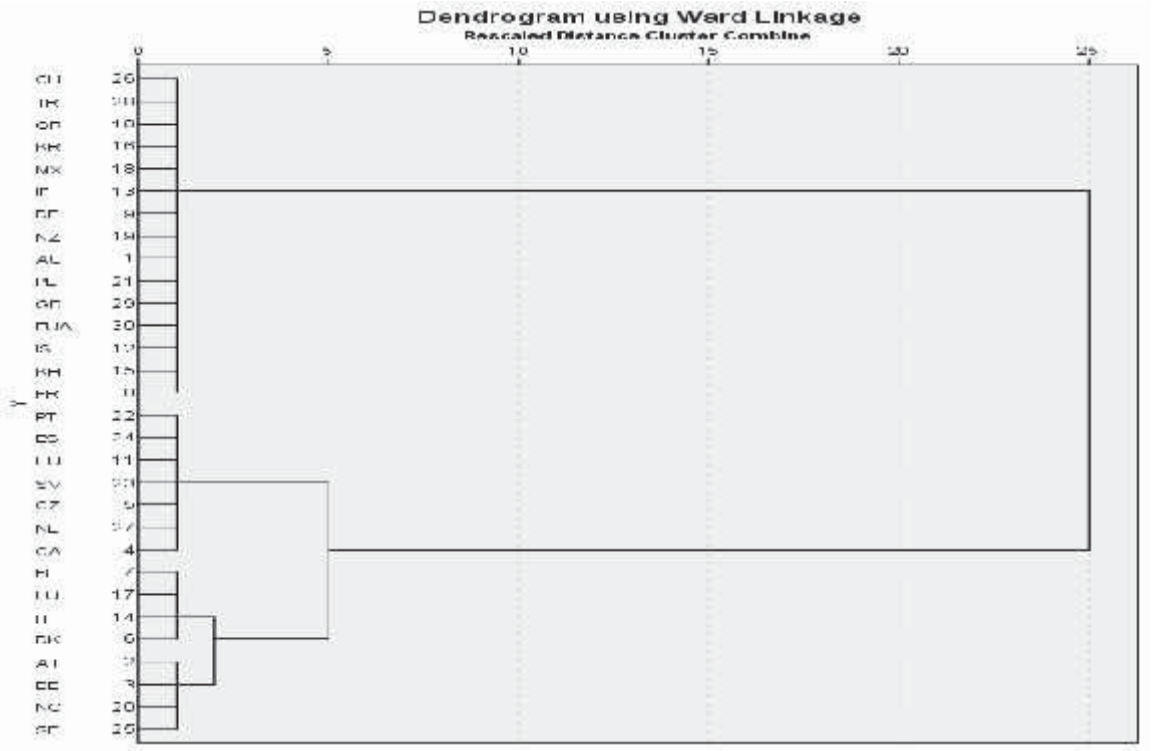
Elaboração própria no SPSS. Fonte: COMPENDIA database.

C. 2. – Variáveis da atividade empreendedora do GEM:

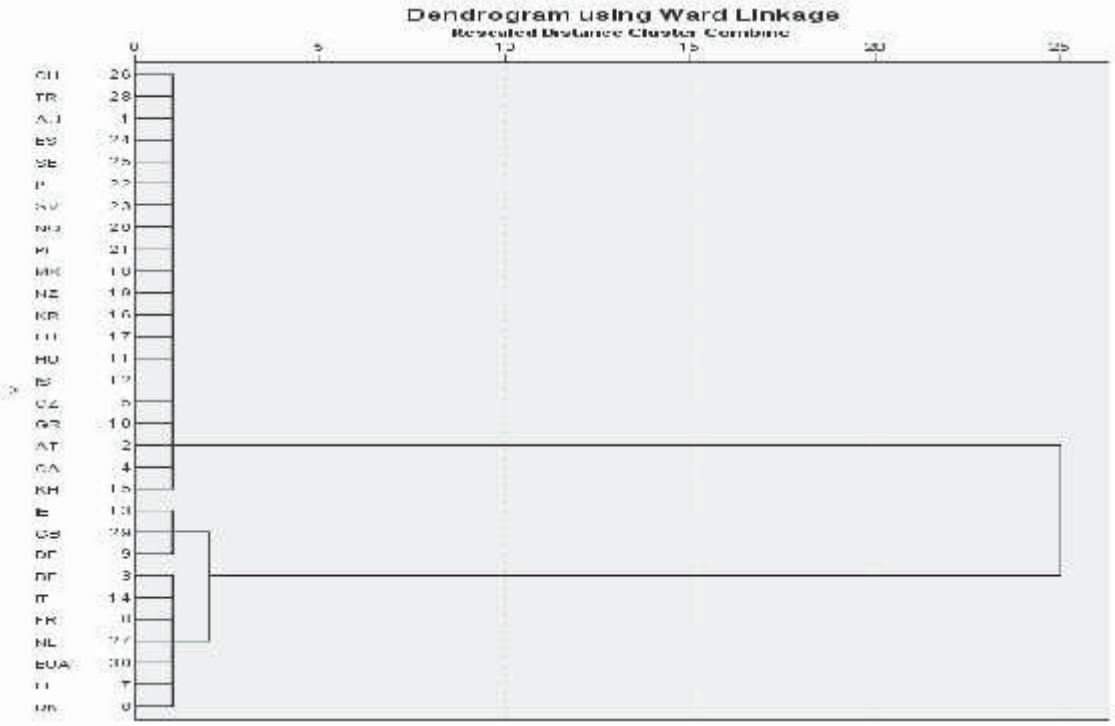


Elaboração própria no SPSS. Fonte: GEM database.

C. 3 - Taxa de Criação de Novas Empresas registadas da OCDE

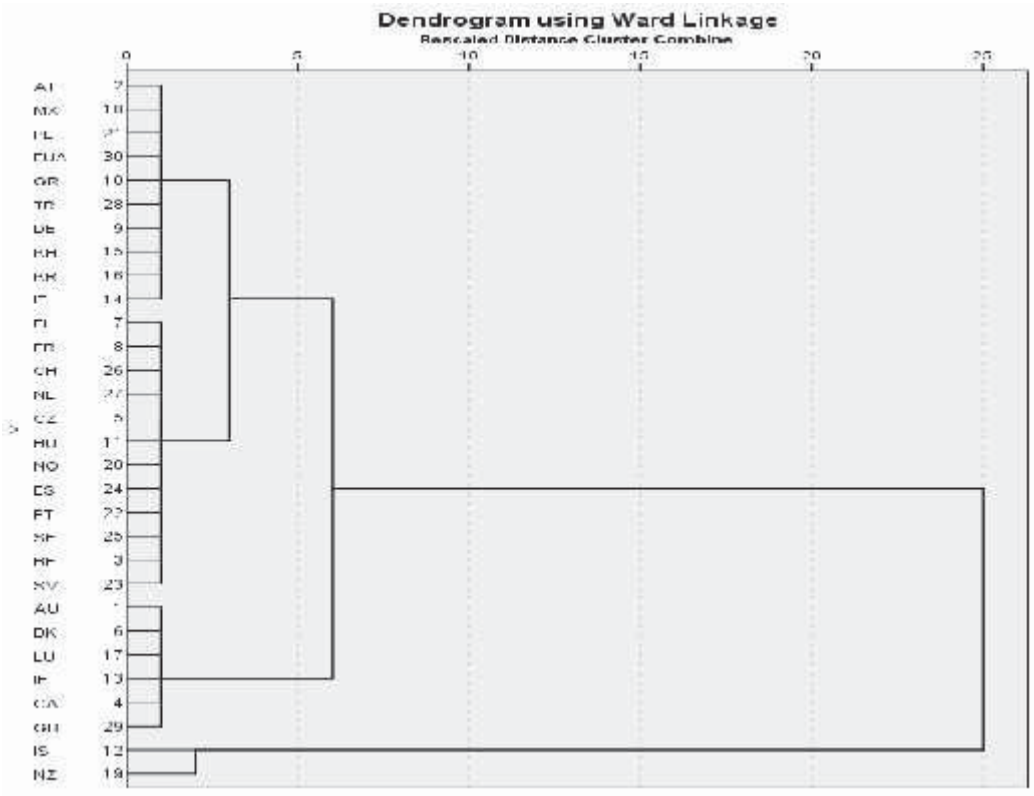


C. 4. – Taxa de Criação de Novas Empresas registadas do IBE



Elaboração própria no SPSS. Fonte: IBE database.

C. 5. – Taxa de Criação de Novas Empresas registadas do WBGES



Elaboração própria no SPSS. Fonte: WBGES database.