

27-29 de outubro em Coruña - España



Conferência Ibérica de
Empreendedorismo

6ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo

6ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento

Actas da conferência: Jornada Científica

Empreender para Vencer

Editores:

Carolina Rodrigues
Eduardo Guillén Solórzano
Manuel Martínez Carballo
Maria do Rosário Almeida
Mário Carrilho Negas
Pedro Figueroa Dorrego

Edita:



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



**Conferência Ibérica de
Empreendedorismo**

Actas da 6ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo

Coruña, España

27 a 29 de outubro de 2016

Editores:

Carolina Rodrigues

Eduardo Guillén Solórzano

Manuel Martínez Carballo

Maria do Rosário Almeida

Mário Carrilho Negas

Pedro Figueroa Dorrego

Edita:



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

6ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo

SUBTÍTULO

Actas da 6ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo

Coruña, España

27 a 29 de outubro de 2016

EDITORES

Carolina Rodrigues - Universidad da Extremadura

Eduardo Guillén Solórzano - Universidad da Coruña

Manuel Martínez Carballo - Universidad da Coruña

Maria do Rosário Almeida, Empreend e Incubcenter

Mário Carrilho Negas - Universidade Aberta

Pedro Figueroa Dorrego - Universidad de Vigo

EDICIÓN, IMPRESIÓN Y ACABADOS

Empreend y Universidad da Coruña

ISBN

978-989-97513-5-4

WEB

www.empreend.pt/conferencia2016

www.ciem2016.com

©2016 – EMPREEND / Universidad da Coruña

Reservados todos os direitos. Toda a reprodução, ou transmissão, por qualquer forma, seja esta mecânica, electrónica, fotocópia, gravação ou qualquer outra, sem prévia autorização escrita do autor e editor é ilícita e passível de procedimento judicial do infrator.

COMISIONES/COMISSÕES

Comissão Coordenadora / Comisión de Coordinación / Coordinating Committee

Álvaro Manuel Reis da Rocha, AISTI e Universidade de Coimbra
Carlos Maria Jardón, Universidade de Vigo
Eduardo Guillén Solórzano, Universidad de Coruña
Helena Maria da Silva Santos Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Manuel Martínez Carballo, Universidad de Coruña
Maria do Rosário Alves de Almeida, Empreend e Incubcenter
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta, Empreend
Pedro FigueroaDorrego, Universidade de Vigo

Comissão Organizadora / Comisión de Organización / Organizing Committee

Bruno Machado, Empreend
Bruno Miguel Rodrigues da Costa, Incubcenter
Edgar Possani, ITAM- Instituto Tecnológico Autónomo de México
Eduardo Guillén Solórzano, Universidad de Coruña
João Paulo Martins Ribeiro, Empreend
João Pereira, Universidade Aberta
Luísa Cagica Carvalho, Universidade Aberta
Manuel Martínez Carballo, Universidad de Coruña
Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade da Extremadura, CIEO e Empreend
Maria de Fátima Morais V. da S. Lobão, Universidade Aberta e Empreend
Maria do Rosário Alves de Almeida, Empreend e Incubcenter
Maria José Francisco, Incubcenter
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta e Empreend
Pedro Figueroa Dorrego, Universidade de Vigo
Ricardo Godinho, Empreend

Comissão Científica / Comisión Científica / Scientific Committee

Alicia Blanco Gonzalez, Universidad Rey Juan Carlos
Amílcar Manuel do Rosário Oliveira, Universidade Aberta
Ana Maria Sotomayor, ISCAL
Ana Paula Cordeiro, Universidade Aberta
Antónia Mercedes Garcia Cabrera, Universidad de las Palmas de Gran Canaria

António Eduardo Martins, Universidade Aberta
António Manuel Quintas Mendes, Universidade Aberta
António Moreira Teixeira, Universidade Aberta
Carla Curado, ISEG-School of E. Management, Technical University of Lisbon
Carlos Costa, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa
Carlos Cupeto, Universidade de Évora
Carlos dos Santos Pinho, Universidade Aberta
Carlos Maria Jardón, Universidade de Vigo
Carlos Merino Moreno, Universidade Autónoma de Madrid
Carlos Rafael Branco, Universidade Aberta
Clandia Maffini Gomes, PPGA – Universidade Federal de Santa Maria
Clide Rodríguez-Vázquez, Universidad da Coruña
Daniela Maria Ribeiro Pacheco Moura, ISCTE
Daniela Melaré Vieira Barros, Professora da Universidade Aberta
Edgar Possani Espinosa, Instituto Tecnológico Autónomo de México
Eduardo Guillén Solórzano, Universidad de Coruña
Emilia Garcia Arthus, Universidad da Coruña
Emília Vázquez Rozas, Universidade de Santiago de Compostela
Estefanía Mourelle Espasandín, Universidade da Coruña
Flávia Luciane Scherer, PPGA – Universidade Federal de Santa Maria
Gerardo Domínguez, Universidad da Coruña
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
Jesus Lopez-Rodriguez, Universidad da Coruña
Jesús Mirás, Universidad da Coruña
João Paulo Coelho Marques, ISCAC-Coimbra Business School
João Pereira, Universidade Aberta
João Simão, Universidade Aberta
Jordana Marques Kneipp, PPGA – Universidade Federal de Santa Maria
Jose Alvarez García, Universidad de Extremadura
Jose Andres Faiña Medin, Universidad da Coruña
José António Porfírio, Universidade Aberta
José Duarte Moleiro Martins, I. Superior Contabilidade e Administração Lisboa
José Fontes, Academia Militar
José López-Rodríguez, Universidad da Coruña
José Marçal, Universidade Atlântida
José Ramón Cardona, Universitat de les Illes Balears

Jose Alvarez García, Universidad de Extremadura
Leonel Morgado, Universidade Aberta e INESC TEC
Lúcia Rejane da R. Gama Madruga, PPGA – Universidade Federal de Santa Maria
Luís Mansos, Universidade do Algarve CIEO
Luísa Cagica Carvalho, Universidade Aberta
M^a Angeles Revilla Camacho, Universidad de Sevilla
Manuel Martínez Carballo, Universidade da Coruña
Manuel Mouta Lopes, Universidade Aberta
Manuela Vega Vázquez, Universidad de Sevilla
Marc Marie Luc Philippe Jacquinet, Universidade Aberta
Maria da Conceição Ramos, Universidade do Porto
Maria do Pilar Mansos, Universidade de Lisboa Instituto de Educação
Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo, Universidade Aberta
María Dolores Sánchez-Fernández, Universidad da Coruña
Maria Fernanda Pargana Ilhéu, Instituto Superior de Economia e Gestão
María Isabel Sánchez-Hernández, Universidad de Extremadura
María Jesús Rodríguez Gulías, Universidad da Coruña
Maria José Sousa, CIEO, Centro de Investigação sobre o Espaço e Organizações
Maria Manuela Ferreira Malheiro, CEMRI, Universidade Aberta
María Susana Martos Actis, Universidade de Vigo/ Misiones (Argentina)
María-Ángeles Revilla-Camacho, Universidad da Coruña
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta e Empreend
Mário Macedo, Universidade Atlântida
Miguel González Loureiro, Universidade de Vigo
Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães, Universidade Portucalense
Nuno Alexandre Abranja, Instituto Superior de Ciências Educativas
Nuria Calvo, Universidad da Coruña
Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua, Instituto Politécnico do Porto
Paulino Montes-Solla, Universidad da Coruña
Pedro Isaías, Universidade Aberta
Pedro Mazissa Gomes, Universidade Agostinho Neto
Ricardo Costa, U. I. Ciências Empresariais e Sustentabilidade I. Superior Maia
Ricardo Hernández Mogollón, Universidad de Extremadura
Roberto Schoproni Bichueti, PPGA – Universidade Federal de Santa Maria
Rosa Maria Mariz Perez, Universidad da Coruña
Rubén Lado-Sestayo, Universidad da Coruña
Susana Barbeito-Roibal, Universidad da Coruña
Teresa Paula Costa Azinheira Oliveira, Universidade Aberta
Vânia de Fátima Barros Estivalet, PPGA – Universidade Federal de Santa Maria

Organización



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

IFIDE

INSTITUTO PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN, EL DISEÑO Y EL EMPRENDIMIENTO

APOIOS

IFIDE

INSTITUTO PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN, EL DISEÑO Y EL EMPRENDIMIENTO



Consello Social
UNIVERSIDADE DA CORUÑA



APOIOS A LA DIVULGACIÓN



PREFÁCIO

Este documento inclui os artigos dos autores oradores participantes na 6ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo, Ciem2016 em Corunha, de 27 a 29 de outubro de 2016, organizada pela EMPREEND - Associação Portuguesa para o Empreendedorismo e pela Universidade da Corunha, transformando esta cidade no centro Ibérico de empreendedorismo.

A Conferência Ibérica de Empreendedorismo (Ciem), tem como objetivo uma vez mais, otimizar sinergias entre o universo científico e o empresarial com o desígnio de partilhar conhecimento, capacidades e experiências contribuindo para melhorar e alavancar as relações entre os pares que investigam na área do empreendedorismo e aqueles que atuam no mercado global através da inovação, da criatividade e de trabalho diário tentam ultrapassar a crise apostando na dinamização da economia reforçando assim a triple hélice da transferência de conhecimento entre empresas, governos e universidade.

Para além disso, a Ciem2016, pretende igualmente ser um espaço de convívio, partilha de experiências, conjugação de esforços e a criação de parcerias entre universidades, empresas e outras organizações, com o objetivo de fortalecer e impulsionar o empreendedorismo transfronteiriço entre Portugal e Espanha.

Este ano realizou-se a CISI2016 – 1ª Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação, em agosto, na Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria – RS - Brasil. A CISI é um evento técnico-científico anual, que visa Abordar a Sustentabilidade e Inovação como fator chave de crescimento económico; Impulsionar a investigação no domínio da Sustentabilidade e Inovação a nível internacional; Constituir uma referência internacional no âmbito do estudo de novas perspectivas da Sustentabilidade e Inovação, promovendo a ligação entre a academia e o mundo empresarial e, Promover a aproximação, a troca de experiências e, estabelecer alianças estratégicas entre a academia e o tecido empresarial internacional.

Por fim os nossos agradecimentos para todos os que directa ou indirectamente colaboraram com a Ciem2016: autores, comissões, patrocinadores, parceiros, etc., que de múltiplas formas ajudaram e contribuíram para o êxito do evento.

Boa leitura!

Coruña, outubro de 2016

Carolina Rodrigues

Eduardo Guillén Solórzano

Manuel Martínez Carballo

Maria do Rosário Almeida

Mário Carrilho Negas

Pedro Figueroa Dorrego

ÍNDICE

Artigos da Conferência

1- EMPREENDEDORISMO SOCIAL/ EMPREENDEDURISMO SOCIAL

Empreendedorismo social e valores pessoais: percepções dos gestores de uma Associação Brasileira.	11
<i>Leticia Lengler, Jefferson Oliveira, Vania de Fátima Barros Estivalet, Jordana Marques Kneipp e Paula Barros Marcuzzo</i>	
A comunicação externa como veículo de legitimidade organizacional no terceiro setor: estudo de caso longitudinal a sete organizações com perfil socialmente empreendedor.	20
<i>Cristina Parente, Gonçalo Marques Barbosa e Mafalda Gomes</i>	
Espacios alternativos de aprendizaje: el marathon de emprendimiento Barcelona Thinking Challenge	28
<i>Eva Perea, Carmen Ruiz, Vanesa Berlanga e Joan Ripoll.</i>	
Emprendimiento Cooperativo en Galicia con perspectiva de género: una forma de afrontar la crisis económica (2008 – 2014).	35
<i>Ana Oliveira Blanco</i>	
Las entidades no lucrativas: estudio empírico sobre el sector de las fundaciones en España.	42
<i>Javier Jorge e M^a Peana Chivite</i>	
Empreendedorismo e Inovação: um estudo bibliométrico da produção científica na Web of Science.	50
<i>Ana Paula Perlin, Gabriela Rossato, Clandia Maffini Gomes, Jordana Marques Kneipp e Luana Inês Damke.</i>	
O Foco da utilização das Redes sociais online nas Empresas.	57
<i>Anícia Trindade</i>	
Empreendedorismo Cooperativo no Brasil: As Cooperativas Agropecuárias.	63
<i>Marcia Helena dos Santos Bento e Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga</i>	
Can social entrepreneurship transform the tourism monoculture in the Algarve?	67
<i>Fatima Lampreia Carvalho</i>	

2 - Empreendedorismo Empresarial/ Emprendedurismo Empresarial

Incentivos al emprendimiento: Beneficios fiscales dirigidos a empresas de nueva creación y a las pymes en el IAE y el IS.	78
<i>Sergio Luis Nández Alonso e Vicente Enciso de Yzaquirre</i>	
Barreiras ao Desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor Português.	84
<i>Francisco Banha, Helena Almeida, Efigénio Rebelo e Alejandro Ramos</i>	
El compliance confident penal: Una oportunidad de negocio en el asesoramiento.	92
<i>Alvaro Mendo Estrella</i>	
The simplification of tax procedures in telematics business creation.	97
<i>Isabel Gil</i>	
Inovação da Gestão como Mecanismo das Práticas do Gestor de Topo das Pequenas e Médias Empresas: um ensaio para o Modelo Open Innovation.	104
<i>Francisco Musiello</i>	

Afectan en el corto plazo las dimensiones de la gobernanza a la creación de nuevas empresas.	113
<i>Vítor Manuel de Sousa Gabriel, María Jesús Rodríguez Gulías e David Rodeiro Pazos</i>	
Contexto empresarial y actitud ante la creación de empresas.	119
<i>Maria Jesus Fernandez Arias e Carlos M. Jardon</i>	
Bem-estar subjetivo nas empresas: um estudo sobre redes, confiança e personalidade.	125
<i>Liliana Alves, Helena Santos Rodrigues e Isabel Neira</i>	
As UEN e o Intraempreendedorismo Empresarial.	133
<i>Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães e Paulo João Figueiredo Cabral Teles</i>	
Impactos dos processos de marketing inovadores no empreendedorismo no setor das farmácias comunitárias Portuguesas.	141
<i>Paulo Silva</i>	
Mujer y emprendimiento: un estudio en el sector turístico español.	147
<i>Rubén Lado-Sestayo e Milagros Vivel-Búa</i>	
Determinantes del emprendimiento turístico	153
<i>Rubén Lado-Sestayo e Milagros Vivel-Búa.</i>	
Análise de resiliência de empreendedores do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil: Processo de internacionalização de empresas.	158
<i>Vanessa Almeida da Silva, Flavia Luciane Scherer, Daiane Campos e Andrei Mikhailov</i>	
Del Emprendimiento a la Innovación: Un reto del sistema de emprendimiento para articularse al sistema de innovación.	166
<i>Escobar Soto Jhon Fredy e Bedoya Botero Indy Bibiana</i>	
Red Empresarial de Barrio. Protagonismo del sector empresarial en los proyectos de promoción de empleo.	172
<i>Vicente Manuel Zapata Hernández e Víctor Rodríguez Coello</i>	
Da Intenção à Ação Empreendedora.	180
<i>António Oliveira e Orlando Lima Rua</i>	
Un proyecto europeo para el desenvolvimiento agrario en Galicia: cultivo sostenible del atlántico 2020.	185
<i>Francisco Jesús Ferreiro Seoane e Natalia Martínez Serra</i>	
Los agentes del Empleo y Desarrollo Local: apoyo a los emprendedores.	191
<i>Francisco Jesús Ferreiro Seoane, Marta Camino Santos e Begoña Lema Pose</i>	
Innovación y emprendedurismo: Ordenando el rompecabezas de la Nueva Gestión Empresarial de la Innovación	195
<i>J. Andrés Faña Medín, Chema Losada-Lopez e Paulino Montes-Solla</i>	

3 -EMPREENDEDORISMO CULTURAL/ EMPREENDEDURISMO CULTURAL

Telhados e paredes verdes - um contributo para eco cidades como fator de valorização turística.	205
<i>Vanessa Schnitzer e Carlos Cupeto</i>	

4 - EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO/ EMPREENDEDURISMO Y EDUCACIÓN

Cooperar Através do Ensino do Empreendedorismo	209
<i>Fernanda Bizarro Policarpo e Ricardo Mogóllon</i>	
Development of Entrepreneurship Education Programmes for HEI Students: The Lean Start-up Approach.	213
<i>Arminda do Paço, João Ferreira, Mário Raposo e Joana Vaz</i>	

Agenda Ambiental na Administração Pública-A3P: Universidade Federal de Santa Maria / RS.	221
<i>Luciana Aparecida Barbieri Rosa, Jordana Marques Kneipp, Clandia Maffini Gomes, Francies Diego Motke, Ana Paula Perlin e Kamila Frizzo</i>	
Contribuições para a Educação Empreendedora em uma instituição de Ensino Superior Brasileira	229
<i>Italo Fernando Minello, Vânia de Fátima Barros Estivalet, Rafaela Escobar Bürger e Tatiane de Andrade Neves Hörbe</i>	
Como contribuir para a criação de uma universidade empreendedora?	236
<i>Italo Fernando Minello, Vânia de Fátima Barros Estivalet, Rafaela Escobar Bürger e Cristiane Krüger</i>	
Programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras - 10 anos a promover e desenvolver a educação para o empreendedorismo.	245
<i>Rodrigo Castro, Miguel Damásio e Luís Matos Martins</i>	
Empreendedorismo Acadêmico em tempos de tecnologia móvel e aplicativos educacionais.	252
<i>Cintia Ines Boll, Marcela Lorea Gomes e Carla Queiroz</i>	
A Cultura Empreendedora no Ensino Superior Português.	256
<i>Luís Mansos</i>	

5 - INTRAEMPREENDEADORISMO / INTRA-EMPREENDEDURISMO

The ten commandments of intrapreneurship and resilience in an adverse context.	263
<i>Luis Rivas, Irene Martín, Mercedes Ramos, María Teresa Gómez e Javier Meana</i>	
Towards the design of a new organizational philosophy: capitalize on the commitment, ability, ingenuity and creativity of its human talent. The legal protection of intellectual capital.	268
<i>Irene Martín Martín, Mercedes Ramos Gutiérrez e Luis Alberto Rivas Herrero</i>	

6 - EMPREENDEADORISMO ESTUDOS DE CASO/ EMPREENDEDURISMO ESTÚDIOS DE CASO

Estratégias de Internacionalização do Setor Cervejeiro: um estudo de caso.	275
<i>Luísa Bento e Orlando Lima Rua</i>	
Gestão estratégica da inovação sustentável em empresas industriais galegas.	280
<i>Jordana Marques Kneipp, Clandia Maffini Gomes, Carlos Maria Fernández Jardón, Luciana Aparecida Barbieri da Rosa e Ana Paula Perlin</i>	
DNA Cascais 10 anos a promover e desenvolver o empreendedorismo em Cascais.	289
<i>Miguel Damasio, Rodrigo Castro e Jean Baronet</i>	
Knowledge Transfer in Entrepreneurial ecosystems.	297
<i>Adao Flores, Elsa Pereira e Henrique Graça</i>	
Os desafios da dinamização das incubadoras de empresas - Estudo de caso: Ericeira Business Factory.	304
<i>Luís Matos Martins e Teresa Preta</i>	
Governança e Desenvolvimento Regional Sustentável: O caso de Santa Maria Tecnoparque.	311
<i>Mário Carrilho Negas, Anderson Cougo Da Cruz, Maria Carolina Martins Rodrigues, Maria de Fátima Morais Vieira Lobão e Marcelo Trevisan</i>	
Innovación y emprendedurismo: Ordenando el rompecabezas de la Nueva Gestión Empresarial de la Innovación.	318
<i>J. Andres Faña, C. Losada-López, P. Montes-Solla</i>	

Artículos de la Conferencia

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E VALORES PESSOAIS: PERCEPÇÕES DOS GESTORES DE UMA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA

Leticia Lengler

Professora da UDESSM- UFSM
Universidade Federal de Santa Maria/Santa Maria, Brasil

Jefferson Menezes de Oliveira

Programa de Pós Graduação em Administração- PPGA
Universidade Federal de Santa Maria/Santa Maria, Brasil

Vania de Fátima Barros Estivalet

Professora Departamento de Ciências Administrativas
Universidade Federal de Santa Maria/Santa Maria, Brasil

Jordana Marques Kneipp

Professora da UDESSM- UFSM
Universidade Federal de Santa Maria/Santa Maria, Brasil

Paula Barros Marcuzzo

Acadêmica Curso Psicologia
Universidade Federal de Santa Maria/Santa Maria, Brasil

Resumo—Na tentativa de relacionar os valores pessoais com as características dos empreendedores sociais, este estudo tem como objetivo investigar os valores mais importantes e as percepções de empreendedorismo social que são praticados em uma associação de desportos náuticos no sul do Brasil. Portanto, uma entrevista realizada com os diretores de Asena (presidente e vice) revelou que a organização é orientada por valores como a cooperação, bem-estar, preservação da natureza e respeito. Estes valores estão ligados à percepção de empreendedorismo social dos gerentes da associação, que estabeleceu suas atividades em prol da comunidade local.

Abstract—*In an attempt to relate personal values with the characteristics of social entrepreneurs, this study aims to investigate the salient values and the social entrepreneurship perceptions that are practiced in a nautical sports association in south of Brazil. Therefore, an interview conducted with ASENA's directors (president and vice president) revealed the organization is guided by values such as cooperation, well-being, nature preservation and respect. These values are linked to the social entrepreneurship perception of the association managers, who established its activities in behalf of the local community.*

Key words: *Social entrepreneurship; personal values ; social transformation of a local community.*

I. INTRODUÇÃO

O contexto das transformações sociais, econômicas e ambientais tem impulsionado inúmeras mudanças no ambiente organizacional, influenciando as interações sociais que ocorrem neste cenário. Nesse sentido, o empreendedorismo social desponta como uma oportunidade única de desafiar, questionar, repensar determinados conceitos e teorias tradicionais amplamente discutidas em relação ao empreendedorismo empresarial. Ademais, o número de empreendedores sociais tem aumentado significativamente nos últimos anos e as suas atividades e organizações não são vistas como menos importantes do que as atividades dos empreendedores comerciais [1]. Para exemplificar essa

importância, os autores destacam que mais de 2% da população adulta ativa nos Estados Unidos, Reino Unido ou Finlândia está envolvida em um negócio social.

Além das discussões teóricas sobre a caracterização do empreendedor social, a importância da motivação individual do empreendedor social tem sido estudada por diversos pesquisadores. Os indivíduos iniciam no empreendedorismo social motivados por uma série de razões, tais como: educação (advindos de experiência prévia com ações sociais durante o período escolar), religião, experiência profissional em empresa que atua com responsabilidade social, exemplos de amigos e pessoas da comunidade local que são engajados, etc.[2]. Outros autores identificaram em seu estudo que as motivações para se empreender socialmente estão relacionadas a um conjunto de sete motivos: motivação intrínseca, desejo de mudar algo no mundo, necessidade de mudança contínua, desenvolvimento profissional, independência financeira, paixão do indivíduo por promover mudanças sociais, e o papel social de impactar positivamente na comunidade local[3]. Enquanto a motivação intrínseca está relacionada com a motivação interna, ou seja, aquela que advém dos valores pessoais, há a motivação externa que se relaciona com a capacidade do empreendedor social em reconhecer um problema social, de um determinado contexto no qual uma comunidade está inserida, podendo esta ser influenciada pelo meio[4].

Para compreender as motivações do empreendedor social, acredita-se que seja necessário entender o comportamento dos indivíduos, de grupos de referência ou de organizações, a partir da investigação dos valores pessoais[5]. Dessa forma, define-se que os valores pessoais, ou humanos, são como princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas. [6]. Para esses autores, os valores guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e são ordenados por sua importância. Portanto, o interesse em estudar valores tem se

fundamentado na ideia de que eles são preditores do comportamento.

Assim, identifica-se como objeto deste estudo a Associação de Esportes Náuticos de Santa Maria (ASENA), localizada no município de Santa Maria no interior da Região Sul do Brasil, tendo em vista que uma das suas principais atividades é o Projeto Remar, que busca promover a inclusão social de crianças e adolescentes por meio de aulas teóricas e práticas de canoagem, além de disseminar práticas de educação ambiental e cidadania, com vistas a fomentar a preparação de futuros atletas da canoagem. A ASENA é a única organização do município com inserção no cenário nacional e internacional da canoagem, e atualmente ela conta com o destaque de seus atletas em diversos campeonatos, como no Sul Americano, Pan Americano, Copa do Mundo e Jogos Olímpicos.

Considerando-se a complexidade da temática, esta pesquisa justifica-se pela intenção de ampliar a compreensão sobre as características do empreendedor social e os valores pessoais podem estar caracterizando as atividades realizadas pelos gestores da ASENA. Para tanto, o objetivo desta pesquisa é investigar a percepção sobre empreendedorismo social manifestados nas atividades da ASENA e os valores pessoais proeminentes, a partir da perspectiva de seus gestores.

A seguir apresenta-se o aporte teórico deste estudo, que aborda inicialmente o conceito e as características que movem o empreendedor social e os valores pessoais. Nas seções posteriores, caracteriza-se este estudo com as discussões metodológicas e dos resultados, e por fim as considerações finais, com as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

A. Empreendedor social

Embora a linguagem do empreendedorismo social possa ser relativamente recente, o fenômeno em si possui já uma longa tradição que data dos séculos XVIII e XIX [7]. Desde aquela época os filantrópicos e detentores de negócios, como Robert Owen, demonstravam alguma preocupação com o bem-estar dos seus empregados ao iniciarem movimentos buscando melhorarem as suas vidas ao nível do trabalho, educação e cultura [8]. O empreendedorismo social combina os benefícios do empreendedorismo com a resolução de objetivos sociais e ambientais e tem potencial para auxiliar os indivíduos economicamente e socialmente em todas as comunidades no mundo [9]. No entanto o empreendedorismo social é muito mais que filantropia ou caridade medida em que promove uma solução duradoura, atraente e sustentável para os problemas sociais [10]. Como um dos exemplos mais conhecidos de empreendedores sociais tem-se Muhammad Yunus, que em 1976 criou o Grameen Bank para erradicar a pobreza e trazer *empowerment* às mulheres no Bangladesh [11].

O empreendedorismo social tem maior probabilidade de ocorrer em contextos nos quais existam problemas socioeconômicos, ambientais e culturais significativos, podendo ocorrer em diversos contextos, envolvendo tanto empreendedores individuais, como de organizações coletivas, públicas ou privadas [12]. Ao pesquisar sobre o

empreendedorismo social, encontram-se muitas fontes de artigos e trabalhos produzidos por outros países [13]. Ao analisar as organizações e suas propostas, o autor destaca que algumas delas têm influenciado a disseminação do conceito e da prática do Empreendedorismo Social: *School Social Entrepreneurship - SSE*, - Reino Unido, *Canadian Center Social Entrepreneurship - CCSE*, Canadá; *FoudSchwab*, Suíça; e *The Institute Social Entrepreneurs - ISE*, Estados Unidos. No quadro 1, sintetiza-se os principais entendimentos sobre o tema.

QUADRO 1 - CONCEITOS SOBRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL - VISÃO INTERNACIONAL

ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
<i>School Social Entrepreneurship - SSE</i> , Reino Unido	"É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários".
<i>Canadian Center Social Entrepreneurship - CCSE</i> , Canadá	"Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social".
<i>FoudSchwab</i> , Suíça	"São agentes de intercambiação da sociedade por meio de: proposta de criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais".
<i>The Institute Social Entrepreneurs - ISE</i> , EUA	"Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade".
<i>Ashoka</i> , Estados Unidos	"Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade".
<i>Erwing Marion Kauffman Foundation</i>	"Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos".

FONTE: Oliveira [13].

Ainda assim, parece que a discussão conceitual sobre os empreendedores sociais não está clara, uma vez que os empreendedores sociais possuem uma tarefa mais complexa que os empreendedores tradicionais, ou categorizados como empreendedores de negócio. Para tanto o quadro 2 aponta algumas das diferenças entre esses dois tipos de empreendedores:

QUADRO 2 – COMPARATIVO ENTRE OS EMPREENDEDORES DE NEGÓCIO E SOCIAIS

EMPREENDEDORES DE NEGÓCIO	EMPREENDEDORES SOCIAIS
Força é a experiência pessoal	Força é a experiência coletiva

baseada no conhecimento	baseada nos fins da organização
Foco em ganhos financeiros	Foco na construção da capacitação organizacional
O lucro é embolsado ou distribuído aos acionistas	O lucro retorna à organização para servir um número maior de pessoas

Fonte: Adaptado de Talhuber [14].

Percebe-se que enquanto o empreendedor empresarial (de negócio) possui o foco no mercado visando ampliar as potencialidades do negócio (lucratividade), o empreendedor social possui o foco orientado para a busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da sua comunidade [14].

Outros autores também corroboram apontando que a principal medida de desempenho para o empreendedor empresarial é o lucro, enquanto a principal medida de desempenho dos empreendedores sociais é o impacto e a transformação social que ocorre na sua comunidade local [15]. O que diferencia os empreendedores sociais dos empresariais, portanto, não são as habilidades específicas como persistência e confiança, mas a determinação deles em alcançar, em longo prazo, os objetivos sociais que eles acreditam [16].

Os empreendedores sociais sempre existiram, mas eram reconhecidos com diferentes nomes [17; 16]. Eles são indivíduos visionários [2], com habilidade para ver o mundo de uma forma diferente; eles são pessoas apaixonadas e pró-ativas [1; 18; 12], que querem mudar e lutar por aquilo que eles realmente acreditam; têm um forte senso de justiça e ética [11; 4]; são persistentes [17; 1]; inovadores [1; 2] e com forte capacidade de liderança [11], pois eles recrutam e motivam outros indivíduos para a sua causa e constroem redes de pessoas essenciais para alcançar seus objetivos [16].

Ao também observar a relevância dos valores dos indivíduos, outros autores realizaram uma análise integrada mais ampla considerando além da dimensão do indivíduo, a dimensão grupal e ambiental para compor o Modelo Tridimensional que pode influenciar os empreendedores sociais [19]. No Modelo Tridimensional os autores propõem que além dos fatores da dimensão individual (onde se encontram os valores, necessidades e competências inerentes ao indivíduo), há fatores da dimensão grupal (onde destacam-se os fatores culturais e de liderança) e fatores da dimensão ambiental (onde estão presente os fatores mais externos ao indivíduo, tais como as exigências econômicas e circunstâncias políticas do momento) que podem ser considerados como propulsores ao desenvolvimento do empreendedorismo social.

B. Valores Pessoais

Os indivíduos possuem características distintas e intrigantes, principalmente referindo-se à análise dos comportamentos e diversidade de personalidades, aspirações e desejos entre estes. De fato, os valores pessoais têm sido motivo de diversos estudos nos vários ramos da ciência, tais como a Psicologia, Sociologia, Filosofia, Administração e Antropologia, objetivando a compreensão dos relacionamentos entre os indivíduos e diversos ambientes onde atuam [20].

A previsibilidade do comportamento humano em função dos valores, consiste em uma perspectiva importante que

tange esta temática. Neste sentido, destaca-se que: “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir prever como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real” [21]. As pesquisas realizadas por Schwartz, que sucederam Rokeach [21], servem como referência para os pesquisadores no campo de valores. Portanto, valores são metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de uma entidade social. Schwartz [22] desenvolve uma teoria de valores pessoais, que pode ser reconhecida em todos os indivíduos independente da cultura. Essa teoria traduz dez tipos de valores denominados como tipos motivacionais, os quais apresentam relações de compatibilidade e conflito entre si. Esta nomenclatura foi atribuída em função da resposta humana traduzida pelas necessidades básicas, a saber: biológicas, interação social coordenada e de sobrevivência e funcionamento de grupos [23].

A validação da teoria de Schwartz [23] tem um histórico de testes empíricos em várias pesquisas transculturais realizadas desde 1998 em mais de 60 países [24]. O Inventário de Valores de Schwartz (*Schwartz Value Survey – SVS*) [23], é composto por 57 itens, compreendendo cada um dos tipos motivacionais constantes da teoria de valores proposta pelo autor. Tais itens encontram-se agrupados em duas escalas. Uma primeira, composta por 30 itens, relaciona os objetivos e valores potencialmente desejáveis, em forma de substantivos; a outra contém 27 itens direcionados à mensuração, na forma de adjetivos, de formas potencialmente desejáveis de ação [25].

A composição delineada na Fig.1 evidencia os dez tipos motivacionais postulados na Teoria de Schwartz [24], quais sejam:

- **Autodeterminação:** caracterizado por pensamento e ação independente, criatividade, liberdade e escolha de objetivos próprios;
- **Estimulação:** metas consistem em novidade e desafio na vida;
- **Hedonismo:** representado pela procura do prazer ou gratificação sensual;
- **Realização:** sucesso pessoal mediante a demonstração de competência;
- **Poder:** status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos;
- **Segurança:** harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo;
- **Conformidade:** obediência, restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a contrariar os outros e as normas sociais;
- **Tradição:** respeito, compromisso e aceitação dos costumes da sociedade;
- **Benevolência:** conservar e fortalecer o bem-estar de pessoas próximas;
- **Universalismo:** compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas, bem como da natureza.

Os estudos de Schwartz [23] revelaram, ainda, que cinco tipos de valores motivacionais servem a interesses

individuais e não têm preocupação com o bem-estar do outro e com a natureza (hedonismo, autodeterminação, poder, estimulação e realização) opondo-se a outros três tipos de valores motivacionais (benevolência, tradição e conformidade) que servem a interesses coletivos. Os tipos de valores motivacionais no limite entre esses, tais como universalismo e segurança, compõe elementos que servem tanto a interesses individuais quanto coletivos. Também, é importante colocar que o tipo de valor motivacional hedonismo está presente na abertura a mudança e na autopromoção, tomando parte em um dos pólos de cada dimensão [22].

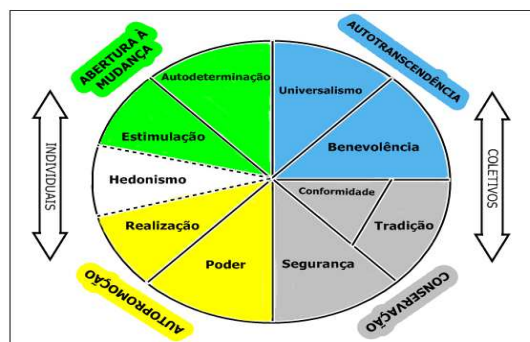


Figura 1 - Estrutura teórica da relação entre valores.
Fonte: Adaptado de Schwartz [22].

A estrutura das relações entre os tipos de valores motivacionais postulados pela teoria de Schwartz indica que quanto mais afastados os valores estiverem em qualquer uma das direções ao redor do círculo mais desfavoráveis são suas motivações subjacentes, podendo gerar grande conflito se situadas em posição oposta. E quanto mais contíguo os valores estiverem mais similares são suas motivações subjacentes [23].

Alguns autores dividem os tipos motivacionais em duas dimensões [26]: a) abertura à mudança versus conservação: opõe valores que ressaltam pensamento e atuação interdependente (autodeterminação, estimulação e hedonismo) e valores que enfatizam a auto prescrição, a constância, a manutenção de práticas tradicionais (segurança, conformidade e tradição) sendo os primeiros favoráveis a mudanças; b) autopromoção versus autocondescendência: contrasta valores relativos aos tipos de valores motivacionais, sendo que no primeiro pólo encontram-se (poder, realização e hedonismo) valores que tem relação com a busca de realização pessoal e domínio e, no pólo da autocondescendência encontram-se (universalismo e benevolência) valores que ressaltam o bem-estar dos outros.

Há ainda uma distinção entre as dimensões individuais e culturais dos valores. “As preferências axiológicas da pessoa constituem produto da cultura partilhada e da vivência pessoal única” [27]. Neste sentido, a estrutura axiológica de uma organização pode ser apresentada como um princípio relativamente durável de valores, ou seja, ela traduz o tipo de motivação e a natureza das crenças e dos princípios que norteiam esta organização.

A partir destes pressupostos, a organização não deve negligenciar os aspectos da percepção dos indivíduos, uma vez

que é inevitável que estes possam captar as informações de formas variadas, criando ideias diferentes da proposta organizacional. Compreende-se, assim, que a configuração dos valores pessoais pode prever o comportamento dos indivíduos.

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, inicialmente foi feito um estudo exploratório, que consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente [28]. Ao realizar o estudo exploratório sobre a temática do empreendedorismo social e valores pessoais, foi necessário revisar algumas discussões pertinentes aos conceitos pesquisados e divulgados em livros, artigos, revistas e outras fontes, o que caracteriza a pesquisa como bibliográfica [28]. Para concluir a fase exploratória foi utilizado um prévio levantamento sobre a associação, objeto de estudo, mediante consulta ao seu site (<https://canoagensantamaria.wordpress.com>) e conversas informais com os seus integrantes para confirmar as informações levantadas.

Considera-se esta pesquisa também como descritiva, pois descreve as atividades da organização e o entendimento dos gestores da ASENDA a fim de identificar em que medida os mesmos atuam enquanto empreendedores sociais.

Quanto a abordagem o estudo caracteriza-se como qualitativo. Richardson [29] argumenta que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos”.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, a qual Richardson [29] explica que “é conduzida com o uso de um roteiro, mas com a liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo pesquisador”. A entrevista foi realizada com a presidente e com o vice-presidente da ASENDA de forma individual, na qual eles explicaram sobre o seu funcionamento, identificando os valores pessoais disseminados no grupo e seus respectivos entendimentos sobre o empreendedorismo social. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas, por meio da análise categorial que conforme Bardin [30] consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. Portanto, a interpretação dos dados se deu pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas conversas informais e observações *in loco*, tendo em vista que uma das pesquisadoras pratica regularmente um dos esportes náuticos (*Stand Up Paddle*) oferecidos pela ASENDA desde 2014, e com isso acompanha algumas das atividades, reuniões e competições realizadas pela associação.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A ASENA foi fundada em 2010 por dois atletas da Seleção Brasileira de Canoagem (Gilvan e Givago Ribeiro, sendo este último o atual vice-presidente da associação), porém a história dos atletas com a canoagem antecede a criação da associação e está bastante atrelada às experiências de vida da família com a canoagem. A presidente da ASENA, Cristina Ribeiro e também mãe de Gilvan e Givago relata que em 2001, os filhos tiveram a oportunidade de participar do extinto Projeto Canoagem na Escola com sede no Clube Náutico de Santa Maria, localizado próximo a barragem municipal, do lado oposto ao local onde hoje está constituída a sede da ASENA. Ela lembra que naquela época, os filhos adolescentes precisavam contornar a barragem a pé para chegar até o Clube Náutico onde ocorriam os treinos e apesar das dificuldades da família, os irmãos Ribeiro foram reconhecidos como revelação da canoagem. No ano de 2004, os irmãos ingressaram na Seleção Gaúcha de Canoagem (da região Sul do Brasil) e no ano seguinte na Seleção Nacional, sendo que nesta última, recentemente, Gilvan Ribeiro conquistou vaga olímpica para representar o Brasil nas competições de canoagem dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Destaca-se que segundo o Jornal Diário de Santa Maria [31], a estrutura do Clube Náutico foi a leilão em 2009 por dívidas de mais de R\$ 200 mil com o INSS e chegou a ser arrematada por um empresário, mas o negócio foi desfeito em função do decreto de 29 de abril de 2009 que tornou a área de utilidade pública pela prefeitura, já que essa área seria integrada ao Projeto do Parque da Barragem, apesar do parque municipal nunca ter saído do papel.

Após ter a oportunidade de participar de inúmeros campeonatos nacionais e internacionais de canoagem, Givago relata que sentiu a necessidade de retribuir o que o esporte havia lhe proporcionado ao conhecer um mundo além das fronteiras do seu bairro. Com o apoio de sua mãe Cristina, a família Ribeiro buscou concretizar seus ideais dentro da ASENA, ao desenvolver um projeto social por meio da inserção da prática da canoagem, para atender um público alvo formado por crianças e jovens matriculadas na rede de ensino público do bairro Campestre. Em ambas as entrevistas os gestores manifestam um desejo mútuo para o desenvolvimento da ASENA, além de promover oportunidades para a prática da canoagem: auxiliar no desenvolvimento da aprendizagem e promover a integração de crianças e jovens em vulnerabilidade social.

Assim, em 2012 teve início o Projeto Remar da ASENA, que inicialmente contava com 5 alunos e chegou a atender 18 crianças ainda no mesmo ano. A presidente revela que no início do Projeto, por não existirem muitos equipamentos disponíveis para a prática da canoagem, eles precisavam ser revezados entre os alunos. Atualmente o Projeto Remar tem estrutura e capacidade para atender 60 alunos, porém o total de jovens que participam semanalmente são 15. Na percepção dos gestores alguns dos motivos do Projeto atuar com menos de 30% da sua capacidade de vagas preenchidas, deve-se à resistência cultural da comunidade (em função do esporte não ser um dos mais populares no país que possui o Futebol como paixão nacional) em estimular os jovens a participarem da

canoagem e à inexistência de apoio do poder público no incentivo aos esportes conforme ressalta o vice-presidente da ASENA:

(...) o bairro do Campestre onde está localizada a barragem e a ASENA é uma área pobre de Santa Maria e o poder público se faz ausente nas demandas de esporte, lazer e saúde para a comunidade (...).

Assim, percebe-se que o Projeto Remar foi idealizado com o papel de impactar positivamente na comunidade local do Bairro Campestre, como identificado nos depoimentos dos gestores no quadro 3.

QUADRO 3 – Percepção dos Gestores da ASENA

GESTORES DA ASENA	PERCEPÇÃO DO IMPACTO DAS ATIVIDADES DA ASENA
Presidente	(...) vejo que a ASENA, por meio do Projeto Remar é uma porta de saída para essas crianças, pois a partir das suas vivências em grupo dentro do projeto, acreditamos que elas poderão alcançar uma melhor formação de seus valores também enquanto cidadãos. O nosso sonho sempre foi o de trazer um pouco do nosso conhecimento de canoagem e dos valores importantes para a formação dos atletas para a vida de um número maior de pessoas, e também dar oportunidade aos jovens de uma situação menos favorecidos do nosso bairro a interagirem uns com os outros buscando firmar um espaço na sociedade (...).
Vice-presidente	(...) Creio que uma das coisas mais importantes para nós é que a gente consiga formar cidadãos que acreditem e propagem a cultura da prática da atividade física, bem como os cuidados com a saúde, desenvolvimento cognitivo e sócio cultural. A gente consegue perceber que os jovens que participam do Remar conseguem se integrar na sociedade de uma forma diferenciada, com valores mais sólidos desenvolvidos também pela educação que é estimulada junto aos alunos do projeto. Também tenho um sonho, de que o Remar possa ser um projeto de desenvolvimento social e humano, um modelo para todo mundo (...).

Fonte: dados da entrevista.

Observa-se que o empreendedorismo social está presente na visão dos gestores da ASENA, uma vez que eles percebem que a finalidade da associação não é apenas preparar os jovens atletas da canoagem com foco no alto rendimento, mas como destacado no quadro 3, há o desejo de que o Projeto Remar possa provocar mudanças na vida desses jovens, e trazer uma contribuição para uma sociedade que seja capaz de contribuir para um mundo melhor.

Ao serem questionados se eles se consideram empreendedores sociais, o depoimento da presidente demonstra que apesar de ela não fazer uma distinção clara entre empreendedor tradicional e social, ela não se reconhece como alguém preocupada com a lucratividade, mas sim com o bem da sociedade:

(...) Não me vejo como empreendedora porque não estou à frente da ASENA buscando lucrar com a canoagem, mas sim buscar uma oportunidade de oferecer às crianças a possibilidade de aprenderem princípios básicos para viver em uma sociedade mais justa. Mas também me vejo como uma pessoa preocupada para contribuir para um mundo melhor para as nossas crianças e adolescentes mostrando pelo meu exemplo enquanto líder da ASENA, que é possível lutar, sonhar alto e realizar seus objetivos com fé

e sem desistir jamais. E por mais que as crianças do Remar não sigam a carreira de atleta, o projeto tem como princípio básico formar um cidadão do bem. (...).

Já com relação ao vice-presidente, ele se considera empreendedor social, e relata ainda:

(...) dentro do contexto da palavra empreendedor social, sou isso sim. Porém nunca me detive a pensar nisso, pois o trabalho social que me proponho a realizar é muito mais por saber o quanto isso pode ser determinante na vida dos jovens e o quanto isso é positivo para a construção de uma sociedade melhor para todos (...).

Dentre as características de empreendedor social abordados na revisão da literatura, é possível identificar que os gestores da ASENSA possuem capacidade de liderança [11], principalmente por estarem à frente da associação e coordenar o Projeto Remar (presidente) e o Ribeiro Team (vice-presidente). Também se salienta que ambos possuem persistência [17], por estarem batalhando pelo crescimento do esporte da canoagem junto aos diferentes atores da sociedade local mesmo sem receber apoio de outros órgãos, como se observa na fig. 2. Além disso, o forte senso de justiça e ética [11, 4], que são disseminados junto aos alunos do Remar em busca de um mundo mais justo e igualitário e a capacidade visionária [2] de transformação social que poderá ocorrer na sua comunidade [5] são indícios de que ambos possuem características de empreendedores sociais.

Retoma-se o depoimento da presidente da ASENSA para salientar que o seu discurso reflete uma dificuldade de distinção conceitual em relação ao significado do que é empreendedor social, e isso ocorre tanto nas discussões teóricas como abordadas no referencial deste trabalho, como também na prática gerencial, onde muitas vezes o empreendedorismo social está sendo exercido sem que os seus atores tenham uma compreensão mais clara sobre este fenômeno.

Com relação aos valores pessoais, quando indagados sobre quais valores são estimulados entre os integrantes da ASENSA/Projeto Remar, os gestores entram em consenso sobre o respeito, a disciplina, a cooperação, o bem estar do indivíduo a preservação ao meio ambiente e o estímulo à saúde. Com relação ao respeito e a cooperação, os gestores explicam que para ser um atleta é necessário que haja um ambiente harmonioso, sem discórdia onde todos devem se colocar na posição do colega, e nunca fazer o que não gostariam que fizessem para si próprios, seguindo as regras do coletivo. A partir desses valores, identifica-se que a Segurança, a Conformidade e a Tradição apontados por Schwartz [23], atendem a necessidade de fomentar um ambiente onde o foco é o desenvolvimento coletivo, sendo esta a cultura partilhada pela ASENSA. Assim, compreende-se o tipo de motivação e a natureza das crenças e dos princípios que norteiam esta organização, estando esta voltada para a construção do coletivo.

O quadro 4 identifica alguns dos atributos sociais que estão no cerne das atividades do Projeto Remar da ASENSA:

QUADRO 4 – Atividades do Projeto Remar da ASENSA

ATRIBUTOS SOCIAIS	AÇÕES PRATICADAS
Educação ambiental	Preservação do meio ambiente com ações de limpeza do leito da barragem, seleção e coleta de materiais reciclados, plantio de árvores e plantas, boas práticas com relação ao uso dos recursos naturais evitando o desperdício, etc. Uma das ações futuras ainda não realizadas, contempla a visita dos alunos à Estação de Tratamento de Água da Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN); Incentivo à leitura com diversas obras literárias disponíveis pela inserção do projeto <i>Geladeiroteca</i> (geladeira que tinha como destino o lixo e foi transformada em uma mini-biblioteca customizada, para serem retirados e trocados de forma gratuita onde há livros de diversos temas) instalado em um dos <i>Containners</i> junto à barragem; divulgação dos eventos culturais do município como Feira do Livro, Feira da Indústria e Comércio (FEISMA), etc. Dentre as atividades culturais, a coordenadora do projeto ressalta o desejo de proporcionar uma visita futura dos alunos do projeto ao Planetário e ao Jardim Botânico da Universidade Federal de Santa Maria, uma vez que muitos desconhecem o Campus e ainda não tiveram a oportunidade de ter um contato maior com a principal universidade do município.
Educação cultural	

Fonte: Observações *in loco*.

Apesar da Confederação Brasileira de Canoagem - CBCa identificar outras iniciativas sociais em seu site (www.canoagem.org.br) voltadas também para a prática da canoagem com crianças (como por exemplo: Projeto Remando para o Futuro, da Associação de Canoagem de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina; Projeto Remando no Lago da Federação Tocantinense de Canoagem – FETOCAN no município de Palmas, no Estado de Tocantins; Projeto Remadas Solidárias, do município de Cachoeira do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul), destaca-se que somente algumas contam com recursos captados por meio da Lei de Incentivo ao Esporte (Lei no. 11438, de 29 de Dezembro de 2006), como no caso do Projeto Remadas Solidárias, que recebe auxílio de empresas como Banrisul, Random, Marcopolo e Moinhos Tondo. No caso do Projeto Remar da ASENSA, não há incentivos governamentais no que tange a recursos financeiros e ela se mantém por meio de ações entre amigos, risoto beneficente e outras atividades realizadas para angariar fundos e auxiliar nas viagens em que os alunos participam de competições infantis de canoagem. Embora o Remar não possua custos para os participantes, as exigências para os alunos participarem e permanecerem no projeto contempla as notas satisfatórias e o bom comportamento em sala de aula.

O vice-presidente ressalta ainda que aqueles jovens que mais se destacam na escolinha são convidados a participar dos treinos preparatórios mais intensos para as competições, como ocorre com os 5 atletas integrantes que treinam junto com a equipe Ribeiro Team da ASENSA. Na Ribeiro Team os atletas estão sob orientação do vice-presidente da ASENSA que atua mais especificamente como preparador técnico da equipe, uma vez que ele é atleta e educador físico, estando registrado no Conselho Regional de Educação Física da 2ª. Região (CREF2/RS) sob o número 023762-G/RS. O CREF2/RS é uma autarquia federal que possui poderes delegados pela União para normatizar, orientar, disciplinar o exercício das

atividades próprias dos Profissionais de Educação Física no Estado do Rio Grande do Sul.

É relevante retomar que na ASENA são desenvolvidas tanto as atividades do Projeto Remar (cuja coordenação está sob responsabilidade da presidente da ASENA) como as do Ribeiro Team (que possui como responsável o vice-presidente da ASENA, como já mencionado). A associação possui uma diretoria constituída com inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Atualmente, em função da estrutura física da ASENA não estar totalmente desenvolvida, são considerados associados da ASENA aqueles atletas cadastrados na Confederação Brasileira de Canoagem -CBCa.

Além de o Projeto Remar ser uma das importantes atividades da ASENA, o vice-presidente ressalta que a associação é uma organização sem fins lucrativos sendo as atividades dos integrantes da diretoria não remuneradas. Ele salienta que os principais custos fixos que da associação são: energia elétrica, manutenção dos barcos, corte de grama, lanches e suplementação dos integrantes do Projeto Remar. Portanto para a ASENA se manter, os gestores percebem que é fundamental uma sólida articulação com empresários, instituições e atores do município e região em prol do estabelecimento de parcerias. A Fig. 2, identifica alguns dos principais parceiros da ASENA que foram articulados com o empenho dos gestores.

ENTIDADES PARCEIRAS	AUXÍLIO
	- Bolsistas do Curso de Educação Física para atuarem no Projeto Remar da ASENA; - Alocação de alunos da faculdade de educação física para auxiliar na realização e promoção de eventos da ASENA;
	- Doações financeiras dos Padrinhos do Remar (composto por 16 esportistas praticantes de Stand Up Paddle do Ribeiro TEAM que contribuem voluntariamente com R\$ 30,00 mensalmente); - Arrecadação de produtos e mercadorias para lanches e eventos especiais (Páscoa, Dia da Criança, Natal);
	- Promover almoços e ações beneficentes no bairro Campestre em prol dos alunos do Projeto Remar da ASENA; - Repasse do aluguel de equipamentos (caiaques e pranchas de Stand UP Paddle) para a prática de esportes revertido para a ASENA;
	- Suplementação nos treinos dos atletas e integrantes do projeto Remar; - Patrocínio; organização e logística em eventos com brindes e sorteios de produtos;
	- Patrocínio e organização de eventos; - Realização de aulas com aluguel de equipamentos para turmas reservadas aos fins de semana; - Realização de campanhas de doação de leite para os alunos da escolinha;
Empresas diversas (EX.: Zumaia, Vivienda Im. etc.)	- Patrocínio de brindes, degustação de produtos, camisetas, etc.

Figura 2 – Principais atores parceiros da ASENA/Projeto Remar.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, percebe-se que os valores pessoais estão voltados ao coletivo da ASENA e estão em consonância com as características do empreendedorismo social manifestadas

pelos seus gestores, que possuem o foco de sua orientação para a busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da sua comunidade.

Tanto os valores voltados para o coletivo, como as características do empreendedorismo social manifestados pelos gestores da ASENA parecem ser os propulsores para a existência e desenvolvimento da associação. Apesar da presidente não se considerar uma empreendedora social, verifica-se que tanto ela quanto seu vice possuem atributos responsáveis para auxiliar a recrutar e motivar outros indivíduos para contribuírem com a sua causa, pois eles parecem demonstrar que a partir das articulações com outros atores (empresas e instituições do município) eles vêm conseguindo construir uma rede de pessoas e entidades que acreditam e são essenciais para alcançar seus objetivos e manter as atividades da ASENA.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar o modo como os o empreendedorismo social e os valores pessoais estão manifestados nas atividades da ASENA, uma organização sem fins lucrativos que possui como objetivo desenvolver a prática dos esportes náuticos em sua região de atuação.

Para tanto, o estudo obteve êxito ao apresentar as principais características da associação e, principalmente, por entrevistar seus gestores identificando a sua percepção com relação ao empreendedorismo social e valores pessoais manifestados na associação.

No que tange ao empreendedorismo social, identificou-se que a associação se orienta pela busca de soluções para problemas sociais em torno de sua realidade, pautada na capacidade de liderança, na persistência, no senso de justiça e ética, na capacidade visionária e poder de transformação social. De tal forma, seus gestores atuam como empreendedores sociais, ainda que não tenham uma clara definição do termo.

Quanto aos valores pessoais proeminentes nas atividades da ASENA, identificou-se que a mesma é guiada pelo respeito, a disciplina, a cooperação, o bem-estar do indivíduo, a preservação ao meio ambiente e o estímulo à saúde, os quais apresentam concernência com os valores de Segurança, Conformidade e Tradição trazidos por Schwartz [23]. Compreende-se, portanto, que os valores pessoais proeminentes nas atividades da ASENA atentam para o coletivo, apresentando concernências com as aspirações de empreendedorismo social expressas por sua gestão, principalmente no que tange à articulação com os atores locais (empresas e instituições).

Cabe retomar que como há uma confusão recorrente com relação ao significado do empreendedorismo social, tanto no campo teórico como prático, acredita-se que o presente estudo pode contribuir de forma significativa, para que os empreendedores sociais consigam se reconhecer e continuem a empreender socialmente com mais força. Além disso, espera-se que este estudo traga contribuições para a prática acadêmica ao nível do saber-fazer para docentes e alunos nas áreas de valores pessoais e empreendedorismo social, uma vez que

existem ainda poucas obras relevantes que abordem essas duas temáticas de forma conjunta.

VI - LIMITAÇÕES DA PESQUISA E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

A dimensão da pesquisa baseada no depoimento de apenas duas pessoas (presidente e vice-presidente) é por si uma limitação, na medida em que compreende somente a realidade de uma associação com projetos sociais de um único município, na região sul do Brasil. Razão pela qual as conclusões do presente estudo não podem ser generalizadas ou transpostas para outros contextos. Apresentamos ainda como limitações do estudo o fato deste considerar somente a percepção de dois gestores de uma associação sem levar em conta como os demais associados percebem as ações e idéias de seus respectivos presidente e vice-presidente.

Como futuras linhas de investigação propõem-se o estudo de uma forma mais ampla da atividade voltada para o empreendedorismo social considerando um número maior de associações com projetos sociais, não somente voltadas para a atividade da canoagem, mas principalmente que possuam idealizadores de seus projetos à frente da associação, aumentando assim a possibilidade de generalizações acerca da temática. Por fim, espera-se que pesquisas que divulguem as motivações dos empreendedores sociais e seus valores pessoais possam contribuir significativamente para o preenchimento da lacuna teórica existente, proporcionando uma maior clareza sobre o tema e uma maior possibilidade dos empresários se articularem agindo de forma empreendedora em prol de promoverem mudanças sociais na sua comunidade.

REFERENCES

- [1] STEINEROWSKI, A.; JACK, S.; FARMER, J. Who are the social entrepreneurs and what do they actually do? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC). *Journal of Social Entrepreneurship*, v. 28, n. 21, artigo 2, 2008.
- [2] LONDON, M.; MORFOPOULOS, R. G. *Social entrepreneurship: how to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*. New York: Taylor & Francis, 2010.
- [3] TIGU, G.; IORGULESEU, M.- C.; RAVER, A. S.; LILE, R. A pilot profile of the social entrepreneur in the constantly changing Romanian economy. *Amfiteatru Economic*, v. 17, n. 38, p. 25-43, fev. 2015.
- [4] KICKUL, J.; THOMAS, S. *Understanding social entrepreneurship: the relentless pursuit of mission in an ever changing world*. New York: Routledge, 2010.
- [5] CALVOSA, M.; ALMEIDA, M.. Análise psicológica e perfil dos empreendedores a partir dos seus valores pessoais e dos tipos motivacionais de Schwartz. In: I Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis I AdCont - UFRJ. Rio de Janeiro. I Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis, 2010.
- [6] SCHWARTZ, S.H.; Bilsky, W. Toward a universal structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, n.3, p.550-562, 1987.
- [7] INSTITUTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL. *Empreendedorismo Social*. Disponível em: <http://www.ies.org.pt/conhecimento/empreendedorismo_social> Acesso em outubro de 2015.
- [8] SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 14, n. 3, p. 418 – 434, 2007.
- [9] HAUGH, H. New strategies for a sustainable society: the growing contribution of social entrepreneurship. *Business Ethics Quarterly*, v. 17, p.743-749, 2007.
- [10] NGA, J.; SHAMUGANATHAN, G. The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, v. 95, p. 259-282, 2010.
- [11] MAIR, J. E.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, v. 41, p. 36-44, 2006.
- [12] DACIN, P.; DACIN, M. E.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, p.38-57, 2010.
- [13] OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios—notas introdutórias. *Rev. FAE*, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.
- [14] TALHUBER, J. The definition of a social entrepreneur. *The National Center for social entrepreneurs*. Disponível em: <<http://www.cocialepreneurs.org/entredet.html>>. Acessado em maio de 2016.
- [15] MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- [16] BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. New York: Oxford University Press, 2010.
- [17] DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the advancement of social entrepreneurship. Disponível em: <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Acessado em maio de 2016.
- [18] ASHTON, R. *How to be a social entrepreneur, make money and change the world*. Capstone: Chichester, 2010.
- [19] GODOI DE SOUZA, E. et al. O Perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação: seis casos no município de Uberlândia. *RIGS Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v.3 n.1, p. 33-56, 2014.
- [20] GOMES, D. C. Valores Pessoais e Gestão do Conhecimento Organizacional. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 1(2), 21-33, 2009.
- [21] ROKEACH, M. *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1968.
- [22] SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: Ros, M; Gouveia, V. V. (Orgs). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, 2006.
- [23] SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. P. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL: Academic, v. 25, p. 1-65, 1992.
- [24] MELO, W. F.; DOMENICO, S. M. R. A Influência dos Valores Organizacionais no Desempenho de Agências Bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 2012, 16(1), 137-156.
- [25] MELLO, A. M. G.; SANT'ANNA, A. S. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas*, 22(1), 255-282, 2016.
- [26] OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de administração*. São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004.
- [27] SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an international review*. Bognor Regis, v. 48, n. 1, p. 23-46, Jan./Mar. 1999.
- [28] RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3a Ed., p. 76-97. São Paulo: Atlas, 2009.
- [29] RICHARDSON, Robert Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [30] BARDIN L. *L'Analyse de contenu*. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.
- [31] JORNAL DIÁRIO DE SANTA MARIA. *Notícia Geral. Clubes de Santa Maria vivem futuro incerto*. Disponível em:

<<http://diariodesantamaria.clicrbs.com.br/rs/geral-policia/noticia/2014/08/clubes-de-santa-maria-vivem-futuro-incerto-4584250.html>>. Acesso em Maio, 2016.

A comunicação externa como veículo de legitimidade organizacional no terceiro setor:

estudo de caso longitudinal a sete organizações com perfil socialmente empreendedor

Cristina Parente
Departamento de Sociologia/Instituto de Sociologia
FLUP
Porto, Portugal
cparente@letras.up.pt

Gonçalo Marques Barbosa
FLUP
Porto, Portugal
g.marques.psb@gmail.com

Mafalda Gomes
Associação A3S
Porto, Portugal
maffagomes@gmail.com

Abstract—O presente artigo dá conta de uma atualização darecolha de dados sobre as práticas de comunicação externa de 7 organizações do Terceiro Setor portuguesas com perfil socialmente empreendedor. A análise longitudinal, baseada numa metodologia mista, realizada em dois momentos – 2013 e 2016 – pretendeu perceber o recurso aos *websites* como mecanismo de legitimidade organizacional. Através do uso de uma grelha de indicadores para análise de conteúdo constatámos que, na sua globalidade, há uma melhoria residual no investimento nas dinâmicas de comunicação em rede, continuando a prevalecer um insuficiente aproveitamento das potencialidades deste tipo de plataforma *online*.

Palavras-chave: *comunicação externa, empreendedorismo social, legitimidade organizacional, organizações do terceiro setor*

I. INTRODUÇÃO

O presente artigo analisa as modalidades de comunicação externa das organizações do Terceiro Setor (OTS) à luz da problemática da legitimação organizacional e contextualizado no paradigma técnico e económico denominado de *sociedade em rede* [1], o qual é suportado, em grande medida, pelo desenvolvimento acelerado do uso e importância das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), nas sociedades ocidentais contemporâneas. O objetivo passa por compreender de que forma as OTS nacionais utilizam a comunicação externa, numa perspectiva longitudinal, como fonte de legitimidade organizacional, para responder aos desafios societários que lhes são colocados na contemporaneidade.

II. COMUNICAÇÃO EXTERNA NA SOCIEDADE EM REDE: FONTE DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

Numa sociedade em ritmo acelerado de mudança, naquilo que Castells et al. [2] denominam de *sociedade em rede*, as OTS são confrontadas com desafios que exigem um maior esforço da sua capacidade gestonária, financeira e de comunicação.

A sociedade em rede, ao diminuir as distâncias temporais e espaciais e ao despoletar um fluxo de estratégias de comunicação virtual, abre caminho para a emergência de novas estratégias de construção da imagem organizacional.

A presença em *sites*, *blogues* e redes sociais permite que diferentes pessoas e organizações estejam ligadas e que ajustem comportamentos e representações sociais [1]. Trata-se de um fenómeno que reconfigura as práticas de comunicação e exige, em simultâneo, uma capacidade destas organizações em delinear uma estratégia capaz de beneficiar das potencialidades que estas plataformas oferecem, nomeadamente no que concerne à comunicação externa com *stakeholders*.

Através destas ferramentas *online*, os novos processos de autocomunicação, expressão entendida como práticas de intensa troca de informação [1], representam uma possibilidade de introduzir mudanças estratégicas e operacionais no âmbito das atividades das OTS. Apresentam-se também com benefícios significativos em termos de custos inexistentes e de uma interação que é feita de forma instantânea [3]. Configuram ainda novas oportunidades de aproximação entre a missão das OTS e os seus *stakeholders*, isto é, permitem potenciar a sua

notoriedade e recolher novos parceiros, clientes, ou patrocinadores, ou seja, incrementar o seu capital social [3].

Confrontadas com novos desafios societários que emanam da crise do Estado Providência e com as oportunidades que as TIC prefiguram na comunicação com os diferentes stakeholders, procurámos perceber as estratégias de resposta delineadas pelas OTS para fazer face às atuais necessidades através das modalidades de comunicação externa que, no contexto da apelidada sociedade em rede [1], tendem a funcionar como um meio de legitimação organizacional.

Ancorados na perspectiva veiculada por Suchman[4], constatámos que as organizações constroem a sua reputação e prestígio baseados na imagem que os *stakeholders* (membros internos, destinatários/clientes/utilizadores, diversos parceiros, incluindo o Estado, os atores da comunidade e a sociedade em geral) lhe atribuem, o que, correlativamente, influencia o modo como estas relações são estabelecidas. Do mesmo modo, os atributos específicos destas organizações são interpretados através da comparabilidade com os seus pares a partir das quais se estabelecem relações positivas ou negativas [5].

A legitimidade organizacional foi concetualizada primeiramente por Suchman[4] e seguida por Dart[6] e Nicholls[7] como um modelo assente em três dimensões analíticas: i) a legitimidade pragmática; ii) a legitimidade cognitiva; e iii) a legitimidade moral. Tais componentes apresentam uma relação direta com os novos desafios societários.

A legitimidade pragmática corresponde às estratégias promovidas pelas organizações com vista a conquistar e preservar financiadores, e assenta, portanto, no retorno financeiro das relações estabelecidas [4]. Baseia-se nas relações de interesse influência, de poder e dependência que se estabelecem entre entidades, refletindo nesta lógica a participação em redes e parcerias.

Por sua vez, a legitimidade cognitiva tem que ver com as representações e expectativas sociais atribuídas às organizações, nomeadamente no que se refere aos valores, princípios e papéis que desempenham[4]. Alguns indicadores deste tipo de legitimidade dizem respeito à explicitação da suas estratégias, disponibilização de documentos e transparência nos modelos e processos de gestão.

Por último, a legitimidade moral corresponde à avaliação que é feita pelos stakeholders quanto à adequação entre as práticas das organizações e a sua missão, ou seja, em que medida as ações são aceites como moralmente “corretas” à luz dos valores de referência[4] [6]. Em específico, refere-se ao investimento das organizações na promoção das suas causas e das que lhe são próximas, na defesa dos seus interesses e princípios subjacentes.

III. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Para a análise das práticas de comunicação externa em contextos virtuais, esta pesquisa optou por explorar em detalhe os *websites* de um conjunto de sete OTS com perfis de

empreendedorismo social. Ou seja, OTS que integravam mecanismos de gestão empresarial e de orientação para o mercado, estes colocados ao serviço da sua missão social. A preferência por organizações com estas características justificase pelo enquadramento no projeto “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação” [2010 - 2013]¹. No âmbito do referido projeto foram observadas 89 OTS, selecionadas de acordo com critérios amostrais², alvo de inquirição segundo uma abordagem extensiva [8].

O inquérito por questionário aplicado às 89 organizações permitiu descrever as práticas de comunicação externa das OTS e identificar o grau de proximidade aos meios de comunicação pré-digitais e virtuais, nomeadamente pela forma como realizavam a comunicação institucional. Este primeiro objetivo de análise evidenciou a necessidade de focalizar o estudo nos *websites*, dada a sua presença na maioria das organizações (92% - 82), o que já não acontece com as redes sociais, que ainda assim são usadas por mais de metade das organizações estudadas (63,6% - 57%).

Deste modo, prosseguimos a análise centrando a atenção nas sete OTS, em torno das quais o projeto realizou, em 2013, estudos de caso em profundidade por se tratarem de organizações com perfis de empreendedorismo social. Para compreendermos as práticas de comunicação externa em contextos virtuais, utilizámos a metodologia da semana construída, primeiro entre 16 e 23 de janeiro de 2013, e agora entre 16 e 23 de maio de 2016, mantendo as OTS devidamente anonimizadas.

O objetivo passou por perceber, através da análise dos *websites*, como é que as organizações se afirmavam ao nível dos três tipos de legitimidade – moral, pragmática e cognitiva –, bem como identificar se, entre 2013 e 2016, se observaram tendências de mudança nas lógicas de comunicação externa e, em caso afirmativo, analisar o sentido da reorientação.

Cada um dos tipos de legitimidade foi operacionalizado em duas dimensões analíticas mutuamente exclusivas (quadro 1), codificadas *a priori* com um conjunto de indicadores construídos e/ou adaptados das propostas de Kenix[9] e Waters, Burnett, Lamm e Lucas [10], e para os quais se registou a sua presença ou ausência.

Às seis dimensões analíticas foi adicionada uma sétima (quadro 1), que aborda as vertentes de acessibilidade (adaptabilidade do *website* a públicos com necessidades especiais e usabilidade, ou seja, da intuição no uso e práticas).

Considera-se que cada OTS assume, estratégica ou intuitivamente, uma posição relativamente às suas prioridades organizacionais, e que tal se reflete na atribuição de pesos

¹ O Projecto Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (PTDC/CS-SOC/100186/2008), é liderado pelo ISFLUP - Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e desenvolvido em parceria com a Associação A3S e o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa.

² Para um maior desenvolvimento cf. C. Parente (ed.), Empreendedorismo Social em Portugal, Faculdade de Letras da Universidade do Porto 2014 Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77953> 432p. ISBN: 978-989-8648-16, p. 70 – 74.

diferentes aos fatores de legitimação. Sabemos, por exemplo, que o Terceiro Sector é, em comparação com os outros sectores, mais direcionado para a legitimidade moral, já que apresenta uma intervenção significativa, caracterizada pela sua relação com os clientes/destinatários/públicos e causas que serve [7] [11].

Deste modo, o esquema analítico da legitimidade organizacional foi aplicado numa perspetiva interpretativa, a partir da quantificação da presença de indicadores nos conteúdos dos *websites*, durante as semanas construídas dos meses de janeiro de 2013 e de maio de 2016.

QUADRO 1. INDICADORES DE CADA DIMENSÃO ANALÍTICA

INDICADORES DE USABILIDADE E ACESSIBILIDADE		
O carregamento da página inicial demora menos de 4 segundos		
Os conteúdos são apresentados em mais do que uma língua		
O <i>website</i> referencia a acessibilidade através de uma das seguintes opções: certificado de acessibilidade (e.g. logótipo <i>Certified Accessibility</i> da Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC) ³ ; “ouvir o texto”; Declaração de que a acessibilidade foi tida em conta no desenho do <i>website</i> ⁴		
A referência ao ano de 2013 ou 2016 consta na data da última notícia publicada. No caso de não haver notícias ou em que estas não estejam datadas, considera-se a data de <i>Copyright</i> (“©”) do <i>website</i>		
O <i>website</i> disponibiliza perguntas frequentes dos utilizadores, as <i>Frequently Asked Questions</i> (FAQ) ⁵		
O <i>website</i> disponibiliza um motor de busca para pesquisa em todos os menus.		
INDICADORES DE LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA		
Captação de recursos	Publicidade	O <i>website</i> integra publicidade
	Orientação comercial	O <i>website</i> possibilita a venda de produtos de proveniência diversa, ou da própria organização
	Doação online	O <i>website</i> tem ferramentas que possibilitem doação <i>online</i> (e.g. <i>Paypal</i>)
	Doação offline	O <i>website</i> apela à doação <i>offline</i> (e.g. doação por cheque ou consignação dos impostos sobre os rendimentos - IRS)
	Angariação de voluntários	O <i>website</i> tem ferramentas de angariação de voluntários
	Angariação de associados	O <i>website</i> tem ferramentas de angariação de associados
	Oportunidades de emprego	O <i>website</i> publicita anúncios de emprego para recrutamento da própria organização
Redes e relações	Organizações congêneres	O <i>website</i> disponibiliza ligações para organizações congêneres, isto é, pertencentes ao terceiro sector
	Organizações fins lucrativos	O <i>website</i> disponibiliza ligações para o sector privado lucrativo
	Instituições públicas	O <i>website</i> disponibiliza ligações para o sector público

³Fonte: http://www.aceso.unic.pt/webax/nota_tecnica_logo.html. Acedido a 15/05/2016.

⁴E.g. “Na criação deste *website* foi efetuado um esforço em aumentar a acessibilidade a todos os seus utilizadores, incluindo a pessoas com necessidades especiais. Todavia, em caso de dificuldade de acesso ou de navegação neste *website*, contacte-nos [...] dando conta das dificuldades que tiver encontrado”. Fonte: Sítio da Quinta Essência. <http://www.quintaessencia.pt/>. Acedido a 10/01/2013.

⁵FAQ é o acrónimo de *Frequently Asked Questions*, isto é, Perguntas Mais Frequentes.

INDICADORES DE LEGITIMIDADE MORAL		
Valores e defesa de causas	Informações sobre atividades	O <i>website</i> disponibiliza informação genérica sobre objetivos, financiadores, públicos-alvo e projetos
	Notícias	O <i>website</i> disponibiliza separador de notícias
	Informação governamental	O <i>website</i> disponibiliza informação governamental ou de instituições públicas
	Organizações de media	O <i>website</i> disponibiliza informação sobre a presença da organização nos meios de comunicação social
Comunidade virtual	Chat	O <i>website</i> disponibiliza uma ferramenta de conversação de um para um (e.g. funcionalidade de <i>chat</i>)
	Petições	O <i>website</i> disponibiliza a subscrição de petições
	Fórum	O <i>website</i> disponibiliza uma ferramenta de conversação de um para muitos (e.g. funcionalidade de fórum)
	Livro de visitas	O <i>website</i> disponibiliza um espaço para que o utilizador possa fazer comentários (e.g. livro de visitas)
	Ligações de redes sociais	O <i>website</i> disponibiliza ligações para as páginas que possui nas várias redes sociais
INDICADORES DE LEGITIMIDADE COGNITIVA		
Informação organizacional e/ou institucional	Missão	O <i>website</i> faz referência explícita à missão
	História	O <i>website</i> faz referência explícita à história
	Galeria de fotos	O <i>website</i> inclui uma galeria de fotografias
	Galeria de vídeos	O <i>website</i> inclui uma galeria de vídeos
	Calendário de eventos	O <i>website</i> inclui um calendário de eventos
	Próximos eventos	O <i>website</i> exhibe informações acerca de eventos a ocorrer no futuro
	Subscrição de <i>newsletter</i>	O <i>website</i> exhibe informação acerca da subscrição da <i>newsletter</i>
	E-mail	O <i>website</i> disponibiliza referência a <i>email</i>
	Telefone	O <i>website</i> disponibiliza referência a telefone
Governança e prestação de contas ⁶	Relatório de contas	O <i>website</i> disponibiliza o acesso a relatórios de contas
	Relatório de atividades	O <i>website</i> disponibiliza o acesso a relatórios de atividades
	Plano de ação	O <i>website</i> disponibiliza o acesso a planos de ação, atividades ou orçamentos
	Patrocinadores	O <i>website</i> disponibiliza referências a parceiros financiadores e patrocinadores

⁶Para o presente estudo, foram considerados separadamente o Relatório de Contas, Relatório de Atividades e Plano de Ação, apesar de alguns dos documentos disponibilizados unirem Relatório de Atividades e Relatório de Contas, bem como, ainda que em menos casos, Plano de Atividades e Orçamento.

IV. ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EXTERNA NAS OTS

A. Usabilidade e acessibilidade

A *usabilidade e acessibilidade* foi a primeira dimensão a ser analisada (quadro 2). Num plano de apreciação genérico, observa-se um investimento que se cingiu a algumas das opções consideradas mais básicas de um *website*.

Prova disso é que nenhuma das OTS alcançou mais de 4 dos 6 indicadores em simultâneo nos dois anos, ou seja, nunca mais de 66%.

O carregamento curto foi uma constante nos sete casos analisados, enquanto a inclusão de um motor de busca foi identificada em seis deles. É de salientar que estes valores se mantiveram inalterados de 2013 para 2016.

A atualização do *website* foi o único indicador a observar uma alteração significativa entre os dois anos: subiu de duas OTS em 2013 para seis em 2016.

Numa tendência negativa surgem as práticas referentes aos restantes três indicadores. A opção de disponibilizar um menu de FAQ era feita duas vezes em 2013 e apenas uma em 2016, ou seja, registou uma quebra.

A opção de línguas, que esteve ausente em 2013, passou a estar disponível em uma das OTS em 2016. Por um lado, o baixo recurso a esta funcionalidade pode prender-se com os custos destas operações. Por outro lado, pode estar associada à área de atuação privilegiada dessas organizações, que frequentemente se centram no nível local e nacional.

A certificação de acessibilidade para pessoas com necessidades especiais é o indicador mais ignorado desta dimensão de análise. Foi o único a não pontuar em qualquer uma das OTS, o que parece ser um contrassenso tendo em conta a missão social das mesmas.

Globalmente, os indicadores de *usabilidade e acessibilidade* sugerem uma utilização simplificada dos *websites* institucionais, com um escasso recurso a funcionalidades complementares, que poderiam tornar o seu uso mais democrático, simples e eficaz.

QUADRO 2. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE USABILIDADE E ACESSIBILIDADE (N = 7)

	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Usabilidade e acessibilidade	Carregamento curto	7	7
	Opção de línguas estrangeiras	0	1
	Acessibilidade	0	0
	Atualização	2	6
	FAQ	2	1
	Motor de busca	6	6
Somatório da dimensão		17	21

B. Legitimidade pragmática

A segunda dimensão analisada diz respeito à vertente pragmática da legitimidade organizacional. Fica patente um desempenho menos expressivo por parte das OTS estudadas, em comparação com a *acessibilidade e usabilidade*, algo que decorre do maior grau de exigência dos requisitos desta dimensão em termos quer de conteúdos comunicacionais, quer de exigência de uso da tecnologia.

Atente-se aos resultados da análise de cada indicador *per se*. Na primeira subdimensão da legitimidade pragmática, a *captação de recursos*, salienta-se como principal ponto fraco a publicidade, presente em apenas um dos *websites* das OTS nos dois anos analisados. Uma possível explicação será porque as empresas do sector privado são identificadas, tipicamente, como parceiros financiadores filantrópicos, e nunca encaradas como entidades que podem estar interessadas em comprar um lugar publicitário nos *websites* contra um pagamento previsto pois conferem notoriedade, o que remete mais para um conceito de patrocinador.

A *orientação comercial* foi um indicador que demonstrou uma evolução positiva: de três organizações em 2013 subiu para cinco em 2016, o que demonstra uma crescente utilização dos *websites* como forma de divulgação dos produtos ou serviços disponibilizados no mercado por cada OTS. Contudo, opções de venda diretamente *online* não foram identificadas em nenhuma das organizações em nenhum dos anos. As *doações*, tanto *offline* como *online*, também apresentaram uma subutilização nos *websites* em ambos os períodos. Ainda assim, é de salientar que um dos casos já apresenta estes dois tipos de práticas, o que se traduz numa noção de diversidade interna nas OTS, com algumas a demonstrarem uma maior maturidade na potencialização das oportunidades conferidas pelo *website*.

QUADRO 3. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA (N = 7)

Subdimensão	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Captação de recursos	Publicidade	1	1
	Orientação comercial	3	5
	Doação online	1	1
	Doação offline	2	2
	Angariação de voluntários	1	2
	Angariação de associados	2	4
	Oportunidades de emprego	2	3
	Somatório da subdimensão	12	18
Redes e relações	Organizações congéneres	4	5
	Organizações com fins lucrativos	1	3
	Instituições públicas	4	4
	Somatório da subdimensão	9	12
Somatório da dimensão		21	30

Os indicadores relativos ao capital humano – voluntários, associados e ofertas de emprego – revelam uma tendência de crescimento um pouco mais expressivo do que os primeiros indicadores, mais associados ao capital económico. Os três indicadores de capital humano reforçaram o seu valor em 2016, com destaque para a angariação de associados, que subiu de duas OTS em 2013 para quatro neste ano.

Claro que a vinda de novos associados pode representar ganhos financeiros, já que se traduz em fluxos monetários através de pagamento de joias e quotas. Já os voluntários constituem um reforço no domínio dos recursos humanos e podem ser uma fonte de poupanças económicas significativas em remunerações de trabalho. Ainda assim, só dois casos exibiram esta última preocupação em 2016, contra um único caso em 2013.

Em termos de publicação de oportunidades de emprego, a sua presença é reduzida a três OTS em 2016, o que pode ser sintomático das dificuldades financeiras destas organizações para crescerem por via da expansão das equipas.

Na segunda subdimensão – *redes e parcerias* – mantém-se um padrão de subaproveitamento do potencial dos *websites*, mas menos intenso em termos relativos do que na captação de recursos, verificando também uma tendência favorável de evolução de 2013 para 2016.

Em 2016, cinco das sete organizações em estudo partilharam ligações com organizações congéneres, enquanto quatro fizeram-no com instituições públicas e três com organizações com fins lucrativos.

Sugere-se aqui uma tendência para intensificação das relações com as organizações congéneres, quando comparadas com as restantes relações institucionais e os resultados obtidos em 2013.

C. Legitimidade moral

Retendo agora a atenção na análise de cada indicador da legitimidade moral, o destaque em termos da primeira subdimensão – *valores e causas* – é a presença de informações relativas às atividades da organização nos *websites*, presente em todos os casos.

Ainda assim, deve-se considerar o risco de reducionismo desta informação, já que o facto de este elemento estar presente, não traduz qualquer consideração sobre a forma como está disponibilizado para o utilizador, e portanto, podemos estar perante informação de fácil leitura dirigida ao leitor comum ou a documentos formais de apreensão complexa e pouco atrativos.

A presença de um *menu de notícias* com informações relativas à missão e atividades também tem uma presença significativa: em seis OTS em 2013 e em todas as OTS em 2016.

Informações relativas à *presença das OTS nos meios de comunicação social* surgem em apenas uma OTS nos dois anos. Este indicador é consistente com a fraca proximidade com os meios de comunicação social pré-digitais constatada no inquérito por questionário.

QUADRO 4. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE LEGITIMIDADE MORAL (N = 7)

Subdimensão	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Valores e defesa de causas	Informações sobre atividades	7	7
	Notícias	6	7
	Informação governamental	4	2
	Organização nos media	1	1
	Somatório da subdimensão	18	17
Comunidade virtual	Chat	0	0
	Petições	0	0
	Fórum	0	0
	Livro de visitas	0	1
	Ligação a redes sociais	4	4
	Somatório da subdimensão	4	5
Somatório da dimensão		22	22

A segunda subdimensão da legitimidade moral – *comunidade virtual* – apresenta pontuações significativamente baixas, que se concretizam no pior desempenho verificado de entre todas as subdimensões do modelo consideradas.

A inclusão de *chats* ou de petições online não existe em nenhuma das OTS. Os *fóruns* e os *livros de visitas* também não fizeram parte de nenhum dos casos em 2013. Todavia, em 2016, uma OTS passou a integrar um livro de visitas.

O único indicador com um bom desempenho nesta subdimensão é o estabelecimento de *ligações com as redes sociais*, com quatro casos a disponibilizarem esse reencaminhamento.

D. Legitimidade cognitiva

A primeira subdimensão da legitimidade cognitiva, a *governança e a prestação de contas*, na qual se inclui o indicador relativo aos patrocinadores, apresenta uma sólida prestação em 2013, com cinco OTS a fazer essa menção, mas foi um valor que registou uma quebra em 2016, para três OTS.

Relativamente à publicação de relatórios de contas, relatórios de atividades e planos de ação, os três indicadores apresentaram uma adesão de duas OTS em 2013, valores que se mantiveram estáveis em 2016, com exceção do plano de ação, que viu a sua presença reduzida para uma única OTS.

A generalidade das práticas verificadas nos *websites* não abona totalmente a favor da transparência que se pressupõe inerente ao terceiro sector.

A segunda subdimensão é relativa à *informação organizacional e/ou institucional*. Os indicadores que melhor pontuaram ao nível dos *websites* das OTS foram a identificação de contactos: a totalidade dos casos identificou o seu telefone e o seu email.

QUADRO 5. RESULTADOS LONGITUDINAIS DOS INDICADORES DE LEGITIMIDADE COGNITIVA (N = 7)

Subdimensão	Indicador	Número de OTS com o indicador	
		2013	2016
Governança e prestação de contas	Relatório de contas	2	2
	Relatório de atividades	2	2
	Plano de ação	2	1
	Patrocinadores	5	3
	Somatória da subdimensão	11	8
Informação organizacional e/ou institucional	Missão	5	7
	História	6	7
	Galeria de fotos	2	2
	Galeria de vídeos	1	0
	Calendário de eventos	3	0
	Próximo evento	3	1
	Subscrição de <i>newsletter</i>	2	2
	E-mail	7	7
	Telefone	7	7
	Somatória da subdimensão	36	33
Somatório da dimensão		47	41

Elementos como a história ou a missão apresentam uma incidência igualmente elevada. Ambos os indicadores já tinham apresentado uma forte penetração em 2013, que foi melhorada em 2016, estando a sua presença garantida por todas as organizações estudadas.

Os restantes indicadores evidenciaram adesões periféricas, sempre abaixo das quatro OTS. As piores classificações vão para a divulgação de galerias de vídeos ou a disponibilização de um calendário de eventos, que já assumiam uma importância secundária em 2013 e são totalmente ignorados em 2016.

As opções de galerias de fotos e de subscrição de *newsletter* assumiram uma estabilidade nos dois anos em análise, com duas OTS registadas em ambos.

Estas práticas podem estar associadas a limitações do ponto de vista técnico, nomeadamente o volume de material produzido, o espaço disponibilizado no servidor, ou a falta de capital humano, que permitam o recurso a componentes mais sofisticadas e complexas da composição de um *website*.

E. Comparações entre casos, dimensões e anos

Este ponto é dedicado a considerações de síntese construídas com base no desenho de uma quadro geral comparativo, que visa compreender o comportamento dos sete casos individualmente, em cada uma das subdimensões do modelo teórico e numa comparação entre 2013 e 2016.

É esse exercício que se encontra plasmado no quadro6, que resulta da conversão em percentagem do número de indicadores em que cada OTS registou um comportamento positivo, para cada subdimensão e para cada um dos dois anos.

Começando pela análise mais geral, constata-se que entre 2013 e 2016 no total destes sete estudos de caso e no computo das sete subdimensões, uma ligeira melhoria do comportamento destas organizações, com uma subida de 38.2% para 41.8%, porém ainda àquem do que se pode considerar uma estratégia de comunicação externa intencionalmente construída.

Ainda assim, tanto numa análise caso a caso, como subdimensão a subdimensão, observam-se divergências de comportamentos.

QUADRO 6. RESULTADOS LONGITUDINAIS DE CADA OTS EM ESTUDO (VALORES EM PERCENTAGEM)

Ano	Caso							Geral
	A	B	C	D	E	F	G	
USABILIDADE E ACESSIBILIDADE								
2013	33.3	33.3	50.0	33.3	50.0	50.0	33.3	40.5
2016	50.0	66.7	50.0	50.0	16.7	66.7	50.0	50.0
LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA								
Captação de recursos								
2013	14.3	42.9	14.3	42.9	14.3	42.9	0.0	24.5
2016	0.0	57.1	28.6	57.1	14.3	71.4	28.6	36.7
Redes e parcerias								
2013	66.7	66.7	0.0	66.7	0.0	66.7	33.3	42.9
2016	100.0	66.7	33.3	100.0	0.0	66.7	66.7	61.9
LEGITIMIDADE MORAL								
Valores e causas								
2013	60.0	60.0	40.0	60.0	60.0	60.0	20.0	51.4
2016	60.0	40.0	40.0	40.0	40.0	80.0	40.0	48.6
Comunidade virtual								
2013	0.0	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	11.4
2016	0.0	20.0	0.0	20.0	20.0	20.0	20.0	14.3
LEGITIMIDADE COGNITIVA								
Informação organizacional e/ou institucional								
2013	55.6	55.6	55.6	44.4	66.7	100.0	22.2	57.1
2016	55.6	55.6	44.4	44.4	44.4	66.7	55.6	52.4
Governança e transparência								
2013	25.0	25.0	0.0	100.0	0.0	100.0	25.0	39.3
2016	25.0	50.0	25.0	75.0	0.0	25.0	0.0	28.6
TOTAIS POR CASO								
2013	36.4	43.3	22.8	49.6	30.1	62.8	22.0	38.2
2016	41.5	50.9	31.6	55.2	19.3	56.6	37.3	41.8

Nos sete casos analisados, cinco observaram melhorias na sua percentagem global individual, com destaque para a OTS G, que passou de 22.0% em 2013 para 37.3% em 2016. Ainda assim, duas associações – D e E – registaram quedas no seu desempenho.

Numa análise estática ao comportamento em 2016, é também notória a grande heterogeneidade de resultados, que variaram entre os 19.3% da OTS E e os 56.6% da OTS F.

Tendo agora em linha de conta o comportamento de cada subdimensão, também fica patente que algumas componentes foram o motor da melhoria do desempenho destas OTS nesta análise longitudinal.

O comportamento mais positivo foi registado na subdimensão *redes e relações*, com um crescimento de 19 pontos percentuais.

Usabilidade e acessibilidade, captação de recursos e comunidade virtual foram as outras subdimensões com variação positiva.

No lado oposto, *valores e causas*, bem como as duas subdimensões da legitimidade cognitiva, denotaram uma quebra no seu comportamento, com destaque para a redução de 11 pontos percentuais na *governança e transparência*.

CONCLUSÕES

Este artigo procurou explorar e analisar o papel das plataformas *online*, em particular sob a forma de *websites*, na afirmação de uma estratégia de comunicação externa das OTS. Este fenómeno foi problematizado em torno da abordagem da legitimidade organizacional de Suchman[4] com o objetivo de compreender de que modo estas organizações se afirmam e se dão a conhecer na sociedade em rede.

Entre os dois momentos de recolha de informação, o equivalente a três anos, não foram observadas diferenças significativas nas práticas de comunicação dos 7 estudos de caso de OTS com perfil socialmente empreendedor, constando-se que todas conservaram o mesmo grafismo e estrutura do *website*, com divulgação reduzida de notícias, o que corresponde a uma atualização pouco frequente. Este diminuto investimento intensifica-se num dos *websites*, cuja última atualização remete para o ano de 2014.

Enquanto melhoria de práticas, destaque nos indicadores de *usabilidade* para a introdução da opção de mais um idioma (inglês) por parte de uma OTS e o acréscimo de FAQ também por uma organização, totalizando 2 OTS com esta funcionalidade.

Há igualmente um maior investimento na legitimidade pragmática, ainda que reduzida, entre 2013 e 2016, o que indica uma crescente preocupação com as relações externas e de oportunidades de financiamento, compreensível num contexto de retrocesso do Estado Providência que deixa estas organizações sem acesso a financiamentos estatais. Foi, de resto, o tipo de legitimidade que observou a melhor evolução entre os dois períodos, com as duas subdimensões a subirem a sua performance.

É de notar, no entanto, que este grupo de OTS demonstrou um crescimento mais robusto nos indicadores associados a capital humano – voluntários, associados, ou oportunidades de emprego – do que em comparação com os indicadores relativos a capital económico, enfatizando uma componente de conectividade e dinamização de rede. Esta lógica é igualmente reforçada pela variação positiva da inclusão de ligações nos *websites* a outros organismos, sejam eles congéneres ou com fins lucrativos.

Pelo contrário, não são visíveis diferenças nos indicadores relativos à legitimidade moral, apontando para uma subvalorização das funcionalidades de autocomunicação e de construção de uma comunidade virtual com os potenciais utilizadores desta ferramenta. A subdimensão de *valores e causas* registou mesmo um agravamento do seu resultado, enquanto a subdimensão de *comunidade virtual* denotou uma ligeira subida.

A legitimidade cognitiva foi a dimensão com a evolução mais surpreendente, ao registar uma queda significativa nas suas duas subdimensões, o que indicia uma falta de sustentabilidade e coesão na utilização dos *websites*, o que pode gerar flutuações temporais na intensidade com que são utilizados enquanto mecanismo de legitimação.

De facto, e apesar de no computo geral se manifestar uma tendência de melhoria genérica no uso da comunicação externa virtual de 2013 para 2016, não nos parece existir, em qualquer uma destas organizações, um aproveitamento integral das potencialidades que os *websites* representam, nem uma tendência forte de utilização estratégica da comunicação externa, ainda que sejam muito diversas entre si as práticas das organizações.

Uma análise caso a caso também sublinha a existência de desequilíbrios entre as OTS. Ainda que o panorama geral seja de uma subutilização dos *websites*, só dentro desta amostra de casos foi possível identificar uma organização com cerca de 20% dos indicadores preenchidos, mas outra a obter à volta de 60% destes indicadores.

Tendo em conta as especificidades destas organizações, cuja orientação não se centra na obtenção de lucro, mas no cumprimento da missão social, podemos associar, enquanto causa deste envolvimento subtil com a comunicação virtual, os inúmeros constrangimentos que estas organizações enfrentam diariamente com a sua sustentabilidade, e que impossibilitam um sólido investimento nesta área, nomeadamente pela falta de profissionais capacitados, ou pela impossibilidade de acesso a estes serviços no mercado, sobretudo pelos seus custos.

Deste modo, concluímos que se as organizações conseguem, com mais ou menos dificuldades, posicionar-se no espaço virtual, os seus desempenhos comunicacionais nas diferentes dimensões da legitimidade organizacional não reúnem, na generalidade, condições de eficácia. A oportunidade é aproveitada em si mesmo sem que contudo se retire dela todas as vantagens que representa, ou seja, não é potenciada enquanto mecanismo de legitimidade.

REFERÊNCIAS

- [1] M. Castells, R. Roneide & K. Gerhardt, A sociedade em rede (Vol. 3). São Paulo: Paz e terra, 2000.
- [2] M. Castells, Communication, Power and Counter – power in the Network Society. International Journal of Communication, vol. 1, pp. 238-266, 2007.
- [3] R. Martins, Comunicação nas OSFL. Comunicação de Gestão da Mudança: como (re)criar uma organização de confiança no Terceiro Setor, in C. Azevedo, R. Franco, J. Meneses (coord), Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social. Porto: Imoedições, pp. 273-284, 2010.
- [4] M. Suchman, Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of management review, vol. 20, n.º 3, pp. 571-610, 1995.
- [5] D. Deephouse, S. Carter, An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. Journal of Management Studies, vol. 42, n.º 2, pp. 329-360, 2005.
- [6] R. Dart, Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 33, pp. 290-310, 2004.
- [7] A. Nicholls, Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- [8] C. Parente (ed.) . Empreendedorismo Social em Portugal, Faculdade de Letras da Universidade do Porto 2014 Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77953> 432p. ISBN: 978-989-8648-16-7.
- [9] L. Kenix, In search of Utopia: An analysis of non-profit web pages. Information, Community & Society, vol. 10, n.º 1, pp. 69-94, 2007.
- [10] R. Waters, E. Burnett, A. Lamm, J. Lucas, Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. Public Relations Review, vol. 35, pp. 102-106, 2009.
- [11] R. Goodin, Democratic accountability: The distinctiveness of the third sector. European Journal of Sociology, vol. 44, n.º 3, pp. 359-396, 2003.

Espacios alternativos de aprendizaje: el marathon de emprendimiento *Barcelona Thinking Challenge*

Perea, E., Ruiz, C., Berlanga, V., & Ripoll, J.

Department of Economics and Business

University of Abat Oliba CEU

Barcelona, Spain

eperea@uao.es, cruizv@uao.es, berlanga.silvente@ub.edu, jripoll@uao.es

Resumen-El El proyecto de “Los Espacios Sociales de Aprendizaje en la Universidad Española” comenzó desde la Secretaría General de Universidades del Ministerio de Educación, como parte del cambio de modelo educativo propuesto por el Proceso de Bolonia (Espacio Europeo de Enseñanza Superior). En este sentido, los Espacios Sociales de Aprendizaje en la Universidad Española los conforman todos los espacios que NO son los aularios y que ayudan a completar el aprendizaje formal. En la investigación que se presenta se reflexiona sobre los “espacios sociales de aprendizaje”, considerados como espacios docentes no formales, donde los estudiantes adquieren las competencias y habilidades más demandadas por el mercado laboral. La Universitat Abat Oliba CEU organiza un maratón de emprendimiento llamado “Barcelona Thinking Challenge”. Dicha actividad constituye un espacio social de aprendizaje donde los estudiantes adquieren competencias transversales y específicas, ya que tienen la oportunidad de trabajar en equipos de trabajo formados por estudiantes de diferentes cursos, diferentes universidades y profesionales de diferentes ámbitos. La investigación que presentamos analiza los resultados de un estudio cuantitativo dirigido a describir cuál ha sido la visión de este maratón de emprendimiento social así como averiguar qué competencias les ha permitido desarrollar esta actividad como espacio no formal de aprendizaje. Estos resultados, parten de un proyecto de investigación más amplio y permiten destacar que los participantes valoran con alta intensidad este maratón de emprendimiento social. Los resultados muestran un alto desarrollo en las competencias relacionadas con ser capaz de participar en equipos de trabajo, ser capaz de liderarlos y poder aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad a la resolución de problemas. Así, comunicar ideas, problemas y soluciones de forma oral es una de las competencias que los participantes valoran como mejor adquiridas durante la maratón de emprendimiento.

Palabras clave- espacios alternativos, emprendimiento, competencias genéricas,

empleabilidad, educación superior, modalidades de aprendizaje, innovación social.

Abstract-The "Social Learning Spaces in the Spanish University" project was started by the General Secretariat of Universities, Ministry of Education, as part of the transformation in the educational model proposed by the Bologna process (European Higher Education). In this sense, the Social Learning Spaces in the Spanish University are all those spaces different to the classrooms that help students to complete the formal learning. This research constitutes a reflection on the "social learning spaces", which are considered non-formal educational spaces where students acquire the skills demanded by the labor market. The Abat Oliba CEU University organizes a marathon venture called "Barcelona Thinking Challenge". This activity represents a social learning space where students acquire transversal and specific skills, as they have the opportunity to work in teams made up of students from different courses, different universities and professionals from different fields. This research analyzes the results of a quantitative study that describes students' assessment of this social entrepreneurship marathon; moreover, it studies what skills enabled them to develop this activity in a non-formal learning space. These findings, as part of a larger research project, show that participants value very highly this social entrepreneurship marathon. The results show a high development in skills related to working in teams, and applying the knowledge acquired in college to problem solving. Thus, the oral communication of ideas, problems and solutions is one of the skills that participants valued most during the marathon venture.

KeyWords-alternative spaces, entrepreneurship, generic skills, employability, higher education, learning modalities, social innovation.

I. INTRODUCCION

La estrategia española para la modernización de las universidades, se ha centrado en conseguir la mejora en tres objetivos generales y

transversales: la excelencia, la internacionalización y la promoción de la dimensión social y la empleabilidad. Ello se ha estructurado en cuatro ámbitos de acción: misiones, personas, fortalecimiento de las Instituciones, y entorno. Nuestras Universidades se hallan inmersas en la compleja adaptación académica al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Sin embargo, aunque los campus españoles no están preparados para una metamorfosis de semejante envergadura, esta ineludible cuestión no está siendo prioritaria para Administraciones o Universidades (Campos Calvo-Sotelo, 2011; Calvo-Sotelo, 2014; Calvo-Sotelo, & Márquez, 2016). En la investigación que se presenta se quiere reflexionar sobre los “espacios sociales de aprendizaje”, considerados como espacios docentes no formales, donde los estudiantes adquieren unas competencias y habilidades que son las más demandadas por el mercado laboral. Se trata proporcionar a los espacios universitarios tradicionales, espacios La estrategia española para la modernización de las universidades, se ha centrado en conseguir la mejora en tres objetivos generales y transversales: la excelencia, la internacionalización y la promoción de la dimensión social y la empleabilidad. Ello se ha estructurado en cuatro ámbitos de acción: misiones, personas, fortalecimiento de las Instituciones, y entorno. Nuestras Universidades se hallan inmersas en la compleja adaptación académica al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Sin embargo, aunque los campus españoles no están preparados para una metamorfosis de semejante envergadura, esta ineludible cuestión no está siendo prioritaria para Administraciones o Universidades (Campos Calvo-Sotelo, 2011; Calvo-Sotelo, 2014; Calvo-Sotelo, & Márquez, 2016). En la investigación que se presenta se quiere reflexionar sobre los “espacios sociales de aprendizaje”, considerados como espacios docentes no formales, donde los estudiantes adquieren unas competencias y habilidades que son las más demandadas por el mercado laboral. Se trata proporcionar a los espacios universitarios tradicionales, espacios idóneos para la innovación docente en entornos sociales más informales pero cruciales de cara a la adquisición de las competencias necesarias para el aprendizaje, creando espacios para pensar, formular, presentar, debatir, colaborar, negociar, investigar, etc. Dicha cuestión no va necesariamente ligada a espacios físicos (Campos Calvo-Sotelo, 2011), aunque éstos también son importantes para generar las dinámicas que se pretenden con las actividades.

La transformación de los campus ante el EEES obliga a investigar modalidades de

aprendizaje alternativas a la clásica lección magistral. Estos modernos formatos pedagógicos necesitan unos espacios “didácticos” ad hoc que los alberguen (Calvo-Sotelo, 2014). La educación superior se enfrenta pues a un escenario esperanzador, pero que exige revolucionar sus modelos (Ripollés, 2001). A la postre, todo ello acabará afectando al campus universitario, tanto a la manera cómo estas actividades tienen una repercusión en las clases tradicionales, como en los espacios físicos y virtuales de la universidad (Campos Calvo-Sotelo, 2011). Desde este punto de vista, los espacios sociales de aprendizaje afectan tanto a la imagen como al cuerpo de la institución universitaria.

Así, detrás del concepto definido por “espacio social de aprendizaje” coexisten un conjunto de visiones, estudiadas desde diferentes ámbitos ligados al desarrollo de competencias y el desarrollo de las personas (Alles, 2005). El proyecto de “Los Espacios Sociales de Aprendizaje en la Universidad Española” comenzó a desarrollarse desde la Secretaría General de Universidades del Ministerio de Educación, como parte del cambio de modelo educativo propuesto por el Proceso de Bolonia (Espacio Europeo de Enseñanza Superior), hacia un sistema basado en la actividad de los propios estudiantes. En este sentido, los Espacios Sociales de Aprendizaje en la Universidad Española los conforman todos los espacios que NO son los aularios y que ayudan a completar el aprendizaje formal. Espacios que son punto de encuentro entre los diversos colectivos de la Universidad y potencian la comunicación, el desarrollo personal y la convivencia entre éstos. Espacios que favorecen, a su vez, la transmisión y difusión del conocimiento multidisciplinar y el intercambio de ideas. Por lo tanto, los Espacios Sociales de Aprendizaje ya existen de forma embrionaria en todos los Campus: Bibliotecas, Cafeterías, Vías de acceso, Zonas verdes, Comedores, Puntos de Atención al estudiante, Salas de Estudio, Pasillos y Salas de Informática. Pero en este sentido, estos espacios ya no se definen por palabras como aula, sala de conferencias, sala de tutoría, sino con palabras que definen el carácter y el ambiente: espacios para compartir, espacios para pensar, espacios para diseñar, espacios para presentar, para debatir, para colaborar, para negociar o para investigar (Campos Calvo-Sotelo y Márquez, 2016). Así los nuevos métodos de aprendizaje requieren un amplio menú de espacios:

- Espacios de Brainstorming: espacios para pensar y generar ideas, sobre todo en grupos;

- Espacios para el diseño de proyectos: espacios en los que ordenar, dar forma, estructura, contexto y orden a las ideas;
- Espacios para colaboración y para el trabajo en equipo;
- Espacios para el debate;
- Espacios para realizar presentaciones y negociaciones;
- Espacios para actividades de documentación e investigación.

En el caso que nos ocupa, el Barcelona Thinking Challenge, todos estos espacios físicos se han encontrado optimizando el espacio de la Universidad Abat Oliba CEU. El claustro modernista de la Universidad, donde no se imparten clases, se utilizó para colocar grandes mesas en grupo para equipos de hasta diez personas. En el patio central de la universidad al aire libre se han habilitado carpas para poder disfrutar de sombra y poder ubicar mesas y sillas para los grupos de trabajo. Se han facilitado ordenadores personales a los diferentes grupos de trabajo y se ha contratado un catering para atender a los participantes en la maratónica jornada de un día completo de trabajo, más de 12 horas seguidas de brainstorming y desarrollo de proyectos. En general, durante ese día, todos los espacios de la Universidad se encontraron al servicio de los estudiantes emprendedores, terrazas, claustros, pasillos, rincones y cafetería. Además, toda la gestión y búsqueda de patrocinios para que la actividad pudiera celebrarse corrió a cargo de los estudiantes organizadores del Club de emprendedores, con toda la adquisición de competencias que conlleva la organización de este tipo de actividades.

Con una actividad como el BCN Thinking Challenge se observa la necesidad de redefinir los Espacios Sociales de Aprendizaje como ampliación de la diversidad de espacios y escenarios para fomentar las nuevas y distintas pedagogías y la adquisición de competencias de forma complementaria a la formación tradicional (Rivas, 2014). Pensando en actividades del aprendizaje y sus escenarios (y no en meros lugares físicos), pensando en el aprendizaje formal y también en el aprendizaje informal, analizando dónde y cómo sucede y centrando el enfoque en los estudiantes. En este sentido, en esta investigación se pretende analizar una de dichas actividades específicas donde los estudiantes desarrollan sus competencias, que ha entrado en su cuarta edición con un gran éxito de seguimiento y de consecución de los objetivos propuestos. Dicha actividad es el maratón de emprendimiento “Barcelona Thinking Challenge”.

El maratón de emprendimiento es planteado como un *hackathon day*, que proviene de la unión de las palabras “hacker” y “marathon”. Su origen parte de un encuentro de programadores que, durante uno o varios días, se juntaban físicamente para trabajar de manera conjunta en sesiones maratónicas sobre un proyecto informático con una doble finalidad: realizar aportaciones al proyecto y aprender unos de otros en un entorno único y excepcional en el que poderse concentrar en un proyecto común. Actualmente este formato de trabajo es utilizado por multinacionales e instituciones para solucionar problemas en el ámbito de la empresa o de la realidad social. A través de grupos de trabajo con distintos objetivos que trabajan de manera ininterrumpida, se pueden aportar soluciones a las problemáticas más diversas. Por lo tanto, se trata de un formato innovador, pero cada vez es más frecuente su uso (Baccarne, Van Comperolle, & Mechant, 2015). Por ejemplo, los hackathons más recientes y reconocidos han sido realizados por entidades como Facebook, Google, Microsoft, Hewlett Packard, Syntel, etc. entre otras, y en la ciudad de Barcelona, por parte del propio Ayuntamiento de la ciudad, y empresas y organismos, públicos y privados, como Nokia durante la Mobile World Congress de 2013, Vueling en 2014, y otros.

En el caso del BCN Thinking Challenge se trata de un *hackathon day* que tiene lugar en la Universitat Abat Oliba CEU organizado por los estudiantes de la Universidad. Se forman alrededor de seis grupos de ocho personas: cinco alumnos de diferentes universidades y tres profesionales de distintos sectores para transmitir su experiencia. A lo largo del día, cada grupo debe resolver un caso de emprendimiento con un objetivo social. La temática del proyecto a desarrollar se da a todos los grupos en el mismo momento al inicio de la jornada laboral.

Durante el día de trabajo, los participantes cuentan con el asesoramiento permanente de profesionales en el ámbito jurídico-legal, fiscal, laboral y contable. Por otro lado, un grupo de *headhunters* presencia el trabajo de todos los equipos en busca de talento universitario. Al finalizar el día, doce o más horas después, los distintos equipos deben enviar a la organización sus proyectos de emprendimiento social finalizados.

Al día siguiente, contando con la presencia de un jurado de prestigio profesional, se procede a la entrega de premios, en una gala organizada también por los estudiantes, y que se celebra en el aula magna de la Universidad. En dicha

jornada, los equipos de trabajo tienen la oportunidad de exponer sus proyectos al auditorio. El jurado, que tiene en cuenta tanto los proyectos como la exposición y comunicación de los mismos, hace entrega de un premio al “Mejor Proyecto” y al “Mejor Emprendedor Universitario”, seguido de un *cocktail* donde se promueve el *networking* entre los participantes.

Con la difusión de esta buena práctica, el presente estudio quiere contribuir a mejorar la calidad universitaria, ya que la difusión y el fomento de actividades formativas como ésta, que son ejemplo de espacios alternativos de aprendizaje, forman a los estudiantes en las competencias que más valora el mercado laboral (Prensky, 2015). Ello genera dinámicas de innovación que perfeccionan la función docente, optimizan la adaptación al EEES e incrementan la competitividad internacional, pero, sobre todo, forman a los estudiantes en competencias que el mercado laboral demanda prioritariamente y son difíciles de adquirir en el aula.

En el marco del Espacio Común de Educación Superior, los programas educativos se dirigen a desarrollar en los alumnos un perfil de egreso que en muchos sentidos se relacionan con un perfil de empleabilidad; un perfil para conseguir y conservar un empleo, o bien mejorar y promocionar en su trabajo y la capacidad de adaptación al cambio con una combinación de competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas que los espacios sociales de aprendizaje facilitan. Paralelamente, las competencias de profesional experto se desarrollan mediante la práctica y la experiencia acumulada, relacionadas con otro tipo de competencias ligadas a los contenidos de las asignaturas de los estudiantes (Vargas, 2008).

El desarrollo de esta jornada ayuda a los estudiantes que participan en el Barcelona Thinking Challenge a desarrollar habilidades personales fundamentales en cualquier actividad profesional. Se trata de habilidades como la creatividad, la capacidad de resolución, el trabajo en equipo, el esfuerzo, la operatividad, la organización, etc. Por supuesto, también tienen ocasión de poner en práctica todos los conocimientos que hayan aprendido durante su vida académica sobre finanzas, recursos humanos, gestión estratégica, logística, retórica, derecho, publicidad, marketing, y un largo etcétera de asignaturas, pues al ser una actividad transversal cuenta con participantes procedentes de todas las carreras del ámbito social (economistas, técnicos en marketing, logística, periodistas, abogados, psicólogos, educadores,

etc.) y técnicas (ingenieros industriales, ingenieros en telecomunicaciones, etc.). Además, los estudiantes disfrutan de la oportunidad de exponerse a la mirada de diferentes empresas que participan en el *hackathon day*, con la posibilidad de demostrar su valía y poder abrir puertas profesionales que de otra manera permanecerían cerradas.

Por lo que se refiere a la sociedad en su conjunto, se pretende aportar valor, fijando la temática de este tipo de proyectos al ámbito social. Por ejemplo, en la primera edición del Barcelona Thinking Challenge el proyecto consistía en ofrecer una solución viable al problema del desempleo de larga duración entre los parados de Barcelona. La siguiente edición tuvo como objetivo la integración al trabajo de personas con discapacidad. El siguiente fue dedicado a la problemática del fracaso escolar. En el caso de la cuarta edición celebrada hace apenas unas semanas, el tema propuesto fue cómo hacer viable la convivencia generacional en las empresas y poder gestionar óptimamente el tema de la edad en las empresas. Todas las propuestas son públicas una vez finalizada la entrega de premios, y cualquier persona interesada en el tema puede acceder a ellas para hacerlas suyas y llevarlas a cabo.

El tema que se plantea en este estudio parte de la premisa de la importancia de las competencias emocionales en la formación integral del estudiante universitario en general y del área de empresa y economía en particular. Una de las tesis es la conveniencia de que las Universidades dispongan de un bagaje fundamentado de modelos de vinculación entre los procesos de Enseñanza y las competencias que más se aprecian en los procesos de selección contemporáneos (Pallicer, 2009). Existen espacios alternativos de aprendizaje donde el alumnado universitario adquiere las principales competencias que requiere el mercado de trabajo. Algunos autores lo ligan incluso al uso de espacios físicos concretos (Campos Calvo-Sotelo, 2011), aunque en este trabajo se vincula a actividades específicas, en la línea defendida por otras escuelas que ponen el énfasis en las actividades más que en los espacios (Wagner, 2014), aunque éstos son complemento ideal de las propias actividades. La promoción de estos espacios no formales de interacción entre estudiantes, entre estudiantes y profesores, entre estudiantes e investigadores, entre técnicos y estudiantes, pretende la mejora de la adquisición de competencias no formales o inducidas: aprender a compartir, a discutir, movilizar el espíritu crítico, a utilizar nuevas tecnologías de la comunicación, etc. Nuestra posición parte del denominado “learning by

doing” o aprender haciendo, y por ello creemos que es importante dar difusión a buenas prácticas como el Barcelona Thinking Challenge, como ejemplos de espacios alternativos de aprendizaje que se han demostrado muy exitosos en la adquisición de competencias de los estudiantes de diferentes disciplinas de la Universidad, especialmente en el caso de los estudiantes pertenecientes al área de empresa y economía.

II. OBJETIVOS

Podría decirse que los objetivos son triples: por un lado, se pretende escribir la actividad emprendedora del BCN Thinking Challenge como buena práctica del aprender haciendo, como modelo a seguir concebido y desarrollado por los propios estudiantes. En segundo lugar, analizar cuál ha sido la visión de este maratón de emprendimiento social entre los participantes; por último, se desea como averiguar qué competencias les ha permitido desarrollar esta actividad como espacio no formal de aprendizaje.

III. METODOLOGÍA

La investigación realizada se puede enmarcar dentro de un estudio más amplio ex post facto de carácter descriptivo-comparativo donde se han analizado los datos procedentes de la encuesta on line (instrumento de análisis) que integra la información sobre la visión de los participantes en este maratón de emprendimiento social.

El cuestionario abordaba preguntas relativas al perfil personal, académico y laboral, competencias desarrolladas y valoración general de la actividad. Se propusieron un total de 16 indicadores. Se pretenden conocer las características de los participantes, y cuál es su visión del desarrollo de determinadas competencias en actividades desarrolladas en espacios no formales de aprendizaje.

Las preguntas se han desarrollado a partir de cuestionarios ya utilizados en otras investigaciones. El cuestionario fue presentado, en primer lugar, a un grupo de expertos compuesto por profesores especialistas en la materia analizada, en el campo estadístico. Posteriormente se validó por consultores de empresas. Resultado de esta revisión, se realizaron las modificaciones recomendadas y se pasó el cuestionario a la población diana.

Población

La población de estudio está constituida por los 50 estudiantes que han participado en esta cuarta edición del BCN Thinking Challenge. Se

han obtenido un total de 46 respuestas lo que supone una muestra representativa, para un coeficiente de fiabilidad del 95,5% y un margen de error del +/- 10%, trabajando con una relación de p y q del 50 %, que representa la situación más desfavorable.

Análisis de datos

Para el tratamiento y análisis de los datos se ha utilizado el programa informático IBM SPSS Statistics, en su versión 20.0. Se han realizado los siguientes análisis: descriptivos univariados de todas las variables implicadas, descriptivos bivariados para explorar la relación entre las variables y pruebas de contraste no paramétricas para determinar la significatividad de las diferencias encontradas.

IV. RESULTADOS

Para situar nuestro análisis correctamente, parece adecuado definir primero algunas características del perfil de los individuos que han participado en esta cuarta edición del BCN Thinking Challenge.

En esta edición han participado un total de 50 personas de las que han contestado la encuesta un total de 46 participantes, en su mayoría estudiantes universitarios. La evidencia empírica señala el perfil de un 78,3% de estudiantes hombres, solteros y mayoritariamente con formación universitaria (82,6%). El 90% de los estudiantes tienen una edad inferior o igual a 22 años. Respecto a la situación laboral, los datos indican que el 54,3% estudia seguido de un 45,7% que simultanea sus estudios con alguna dedicación laboral, incluyendo aquí los profesionales participantes.

Así, cuando se analiza su situación familiar en cuanto a con quién viven, el 65,2% manifiesta vivir con sus progenitores frente al 30,4% que indica vivir con amigos.

También los datos señalan que el 84,8% de los participantes no había asistido con anterioridad al BCN Thinking Challenge ni a ninguna otra actividad que pueda considerarse un “espacio alternativo de aprendizaje”. En este sentido, el 47,8% ha conocido la existencia de la actividad a través de la institución, seguido de un 26,1% que indica que ha sido un profesor el que ha hecho llegar la información del mismo.

Para analizar en qué medida el BCN Thinking Challenge ha permitido desarrollar determinadas competencias, se han considerado las siguientes competencias recogidas en la Tabla 1.

TABLA 1. RELACIÓN DE COMPETENCIAS TRABAJADAS DURANTE EL BCN THINKING CHALLENGE

Competencias
Ser capaz de aplicar sus conocimientos a la resolución de problemas
Ser capaz comunicar información, ideas, problemas y soluciones de forma oral
Ser capaz comunicar información, ideas, problemas y soluciones de forma escrita
Ser capaz de emprender y culminar proyectos
Ser capaz de participar en equipos de trabajo y liderarlos
Ser capaz de negociar y gestionar acuerdos mediante la elaboración de argumentos
Ser capaz de innovar en el sector de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que según la opinión de los participantes en este maratón de emprendimiento social, el BCN Thinking Challenge ha permitido desarrollar un conjunto de competencias muy valoradas por el mercado laboral. La competencia más valorada por los participantes con un 72% es la competencia de ser capaz comunicar información, ideas, problemas y soluciones de forma oral. Tras un día intensivo de trabajo en el que se elabora el proyecto, éste tiene que comunicarse a un amplio auditorio y un jurado especializado, por lo que la preparación de ligar el proyecto realizado con su presentación es una tarea altamente valorada por los participantes. Ello va ligado con el reconocimiento de la importancia que los participantes le dan a ser capaz de innovar en el sector de la empresa, con un 30%, y ser capaz de comunicar información, ideas, problemas y soluciones de forma escrita, con un 28%.

Le sigue en valoración, con un 65%, la valoración de la competencia de ser capaz de participar en equipos de trabajo y liderarlos. Los participantes son conscientes de la importancia en el mundo laboral del trabajo en equipo. Por su parte la competencia de ser capaz de negociar y gestionar acuerdos mediante la elaboración de argumentos, ligada al trabajo en equipo, es valorada por el 48% de los participantes.

Ser capaz de aplicar los conocimientos a la resolución de problemas es valorado por un 59% de los participantes. Ello se liga a la visión tradicional del desarrollo de competencias en el aula y va seguido por una valoración del 52% de la competencia ser capaz de emprender y culminar proyectos.

En referencia a la valoración general del BCN Thinking Challenge como espacio alternativo de aprendizaje, los individuos participantes valoran este maratón con una media de 4,16 de una escala de 1 a 5. Por lo tanto, podemos decir, que a nivel de satisfacción de los participantes con la actividad, los datos señalan una gran satisfacción en la participación de este tipo de actividades no formales que configuran un espacio alternativo de aprendizaje.

Respecto a qué mejoras se podrían introducir en próximas ediciones del Barcelona Thinking Challenge, los datos señalan que mayoritariamente se desearía que la ratio de grupos de trabajo fuera más pequeña y tener más tiempo y más herramientas de mentoring durante el proceso del *hackathon day*.

A modo resumen, se recoge en la Figura 1 el impacto o valoración de las competencias más desarrolladas en este *hackathon day* desde la visión de los participantes.

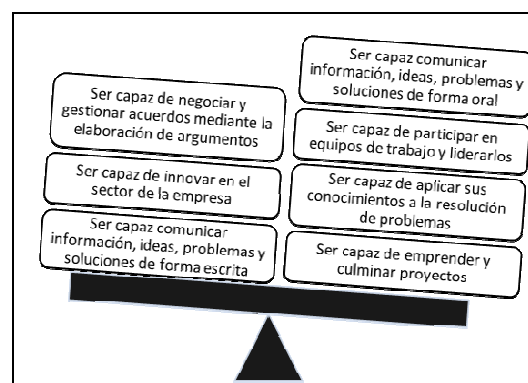


Figura 1. Distribución de la valoración de las competencias desarrolladas durante el BCN Thinking Challenge.

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

Los espacios donde el aprendizaje tiene lugar, ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje en sí (Barrett, P., Zhang, Y., Moffat, J., & Kobbacy, K., 2013), de modo que el éxito y progresión de la enseñanza, dependen en gran modo de esos espacios. Así, los espacios informales de aprendizaje en la educación superior contribuyen de manera significativa a motivar a los estudiantes a desarrollar sus competencias (Harrop, B., & Turpin, B., 2013).

En este sentido, esta investigación ha analizado una actividad específica donde los estudiantes han podido desarrollar determinadas competencias, y que ha entrado en su cuarta edición con un gran éxito de seguimiento y de consecución de los objetivos propuestos. Dicha

actividad es el maratón de emprendimiento “Barcelona Thinking Challenge”: se trata de un *hackathon day* que tiene lugar en la Universitat Abat Oliba CEU organizado por los estudiantes de la Universidad. Se forman alrededor de seis grupos de ocho personas: cinco alumnos de diferentes universidades y tres profesionales de distintos sectores para transmitir su experiencia. A lo largo del día, cada grupo debe resolver un caso de emprendimiento con un objetivo social. La temática del proyecto a desarrollar se da a todos los grupos en el mismo momento al inicio de la jornada laboral. Los resultados indican que según la opinión de los participantes en este maratón de emprendimiento social, el BCN Thinking Challenge ha permitido desarrollar un conjunto de competencias muy valoradas por el mercado laboral (Barraycoa, & Lasaga, 2011).

Estos resultados, parten de un proyecto de investigación más amplio y permiten destacar que los participantes valoran con alta intensidad este maratón de emprendimiento social. Los resultados muestran un alto desarrollo en las competencias relacionadas con ser capaz de participar en equipos de trabajo, ser capaz de liderarlos y poder aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad a la resolución de problemas. Así, comunicar ideas, problemas y soluciones de forma oral es una de las competencias que los participantes valoran como mejor adquiridas durante la maratón de emprendimiento.

Los datos señalan una gran satisfacción en la participación de este tipo de actividades no formales que configuran un espacio alternativo de aprendizaje. Como señala Prensky (2015) los participantes son conscientes de la importancia en el mundo laboral del trabajo en equipo, y la evidencia lo ha corroborado. Actualmente la universidad ha dejado de ser el único lugar donde ocurre el aprendizaje y tampoco puede pretender asumir por sí sola la función educacional de la sociedad; es aquí donde cobra importancia el aprendizaje que se desarrolla en contextos no formales, generando así oportunidades para el aprendizaje permanente y de calidad para toda la comunidad, haciendo de la educación una necesidad y una tarea de todos (Torres, 2001).

En suma, se puede decir que los contextos de aprendizaje se van construyendo a lo largo de la vida de las personas; la escuela, la familia, las actividades extracurriculares son fuentes de variados aprendizajes. De este modo, los distintos tipos de contextos deben posibilitar la comunicación y el encuentro con las personas, dando a lugar a materiales y actividades que estimulen la curiosidad, la capacidad creadora y

el diálogo; permitiendo la expresión libre de las ideas, intereses, necesidades y estados de ánimo de todos y en una relación ecológica con la cultura y la sociedad en general (Duarte, 2003).

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. México. Ediciones Granica.
- [2] Bacarne, B., Van Comperolle, M., & Mechant, P. (2015). Exploring hackathons: civic vs. Product innovation hackathons. *i3 conference 2015: participating in innovation. Innovating in participation*. Paris. <http://hdl.handle.net/1854/LU-7033553>
- [3] Barraycoa, J., & Lasaga, O. (2011). *El camino hacia el empleo en un mundo complejo*. Zaragoza. Ed. Fragua.
- [4] Barrett, P., Zhang, Y., Moffat, J. & Kobbacy, K. (2013). A holistic, multi-level analysis identifying the impact of classroom design on pupils' learning. *Building and Environment*, 59, 678–689.
- [5] Campos Calvo-Sotelo, P. (2011). *La evolución histórica del espacio físico de la Universidad: Impulsos conceptuales, paradigmas arquitectónicos, estrategias institucionales y propuestas recientes de innovación*. Universidad Carlos III de Madrid.
- [6] Calvo-Sotelo, P. C., & Márquez, F. C. (2016). Memoria e innovación en los espacios físicos de enseñanza/aprendizaje de la educación superior. La transformación del límite como respuesta de la Arquitectura a la innovación docente. *Historia y Memoria de la Educación*, (3), 279-320.
- [7] Calvo-Sotelo, P. C. (2014). Innovative educational spaces: architecture, art and nature for university excellence. *Aula: Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca*, (20), 159-174.
- [8] Duarte, J. (2003). Ambientes de Aprendizaje una aproximación conceptual, *Revista Iberoamericana de Educación*. 1-18. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/524Duarte>
- [9] Harrop, B., & Turpin, B. (2013). A Study Exploring Learners' Informal Learning Space Behaviors, Attitudes, and Preferences. *New Review of Academic Librarianship*, 19 (1). DOI: 10.1080/13614533.2013.740961
- [10] Pallicer, C. (2009). *La evaluación de las competencias básicas*. Madrid. Ediciones PPC.
- [11] Prensky, M. (2015). *El mundo necesita un nuevo currículo: habilidades para pensar, crear, relacionarse y actuar*. Madrid: Ediciones SM.
- [12] Ripollés, M. (2001). Aprender a emprender en las universidades. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187, 124-156.
- [13] Rivas, M. (2014). *Innovación educativa. Teoría, procesos y estrategias*. Madrid: Síntesis.
- [14] Vargas, M. (2008). Perfiles de empleabilidad y desempeño profesional. In *Ponencia presentada al IX Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at10/PRE1178332449.pdf>.
- [15] Wagner, T. (2014). *Creando innovadores: la formación de los jóvenes que cambiarán el mundo*. Madrid: Kolima.

Emprendimiento Cooperativo en Galicia con perspectiva de género: una forma de afrontar la crisis económica (2008 – 2014)

Ana Olveira Blanco

Universidad de Santiago de Compostela - USC

Santiago de Compostela, España

anaolveirablanco@gmail.com

Resumen - En el presente artículo se analiza el comportamiento del emprendimiento social en Galicia bajo la fórmula cooperativa durante el período de crisis económica que transcurre entre los años 2007 y 2014.

Se trata de analizar su evolución y el papel de las mujeres en el mismo al tiempo que se intentan plantear alternativas al gran problema de desempleo desde el emprendimiento colectivo.

Abstract— This article analyzes the behavior of social entrepreneurship in Galicia, under the cooperative formula during the economic crisis that elapses between 2007 and 2014.

It is about analyzing its evolution and the role of women at the same time that they try to pose alternatives to this great problem of unemployment since the collective enterprise.

Palabras clave: *Emprendimiento, economía social, cooperativas, Galicia, mujer, crisis*

I. INTRODUCCIÓN

Desde el estallido de la burbuja inmobiliaria y la caída de Lehman Brothers (manifestación definitiva de una crisis financiera global) en el año 2008 y el IV trimestre del año 2014 en Galicia se destruyen un total de 195.600 empleos¹. Aunque destaca en un primer momento la construcción como sector más perjudicado por esta pérdida de empleos pronto se vieron afectadas todas las ocupaciones, poniendo de manifiesto que estábamos sufriendo la peor crisis sistémica de los últimos años.

Existe, sin embargo, un segmento en Galicia que no sigue la misma tendencia que el tejido empresarial general, sino que es capaz de crear empleo, en concreto un total de 206,63 puestos de trabajo pasando de significar un 0,84% de las personas ocupadas en Galicia en el último trimestre de 2007 a un 1% seis años más tarde [1], [2]. Este segmento es el que comprende el cooperativismo.

El análisis de esta realidad y de su comportamiento desde una perspectiva de género es el fin del presente trabajo, así como intentar plantear alternativas de empleo colectivo desde una óptica de la economía social a la situación existente de alta tasa de desempleo.

II. LAS COOPERATIVAS: UNA REALIDAD EMPRESARIAL DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN GALICIA

A. Pinceladas sobre el cooperativismo y la economía social.

En todo el mundo las cooperativas generan empleo a tiempo parcial o a tiempo completo para por lo menos 250 millones de personas. En las economías que componen el G-20 las personas que tienen un empleo cooperativo representan casi el 12% de toda la población trabajadora. El cooperativismo se caracteriza por generar un empleo flexible, una economía sostenible y el bienestar de las personas en el trabajo [3].

Las cooperativas son una de las realidades organizacionales que engloba la Economía Social. En la EU-27, en el año 2009 existían más de 207.000 desarrollando una actividad económica. Aunque están implantadas en todas las áreas de actividad destacan en agricultura, intermediación financiera, distribución comercial y la vivienda y el trabajo asociado en el sector industrial, de la construcción y de servicios [4].

La Economía Social está presente en casi todo el mundo. En nuestro continente es considerada uno de los pilares del modelo social y “juega un rol esencial en la economía europea conjugando rentabilidad y solidaridad, creando empleos de calidad, reforzando la cohesión social, económica y territorial, generando capital social, promoviendo una ciudadanía activa, la solidaridad y una forma de economía dotada de valores democráticos, que sitúa al ser humano en un primer plano y contribuye al desarrollo sostenible y a la innovación social, medioambiental y tecnológica”. Así lo expresaba el Parlamento Europeo en su Resolución de 19 de febrero de 2009, sobre economía social (2008/2250(INI)).

En Galicia la economía social es definida por la Ley 6/2016 de 4 de mayo de Economía Social de Galicia como el conjunto de las actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, llevan a cabo aquellas entidades que se rigen por los principios recogidos en la citada ley, y que persiguen el

¹ Datos correspondientes a la Encuesta de Población Activa, tomando como referencia la población ocupada del IV Trimestre de 2007 y del IV Trimestre de 2014.

interés colectivo de las personas que las integran, o el interés general económico o social, o ambos [5].

Los principios orientadores que recoge la ley son:

- La primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en una gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, la cual lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad, o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- La aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica, principalmente en función del trabajo aportado y del servicio o actividad realizados por las socias y socios o por las personas integrantes, en su caso, al fin social objeto de la entidad, al servicio de la consecución de objetivos como el desarrollo sostenible, el interés de los servicios a los miembros y el interés general.
- La promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la cooperación, la inserción de personas con discapacidad y de personas en riesgo o en situación de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y la sostenibilidad.
- La independencia con respecto a los poderes públicos.
- El compromiso con el territorio, frente a la despoblación y el envejecimiento en el medio rural gallego, inyectando estabilidad y futuro.
- El fortalecimiento de la democracia institucional y económica. [5]

Es, por tanto, la economía social una herramienta en manos de la sociedad que sirve para trabajar por el bien común y mejorar la vida de las personas.

Las cooperativas, a su vez, se definen, según la Declaración sobre la Identidad Cooperativa que la Alianza Cooperativa Internacional - ACI aprobó en su asamblea general de 1995, como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”[6].

Al igual que la definición de Economía Social en el caso del cooperativismo su definición no puede separarse de los principios que sustentan el movimiento cooperativo internacional y que se encuentran vigentes desde la creación de la primera cooperativa en 1844. Estos principios fueron actualizados en la citada Declaración de 1995 quedando enunciados de la siguiente manera:

- a) Adhesión Voluntaria y Abierta.

- b) Gestión Democrática por Parte de las personas socias.
- c) Participación Económica de las personas socias.
- d) Autonomía e Independencia.
- e) Educación, Formación e Información.
- f) Interés por la Comunidad.[6]

Como se puede observar tanto la economía social en general como el cooperativismo en particular se sustenta bajo la premisa general de la primacía de las personas sobre el capital.

B. El cooperativismo en Galicia.

En el año 2014 existían en Galicia un total de 1.187 cooperativas con actividad² presentes en todos los sectores de producción, predominando el sector servicios y el sector primario que juntos suman más del 77 % del total, el otro escaso 23% corresponde a industria y construcción [1].

Estas casi 1.200 empresas generan un total de 10.204 puestos de trabajo directos lo que corresponde a un 1% de las personas ocupadas en Galicia según los datos del último trimestre correspondiente a ese mismo año de la Encuesta de Población Activa. Mas para saber el impacto real que el cooperativismo gallego tiene en el empleo, es necesario cuantificar el número de empleos indirectos e inducidos. Según los datos que aporta el Informe de síntesis sobre el Cooperativismo Gallego correspondiente al año 2014 la cifra total de empleos que se genera alcanza los 21.289 lo que significaría un 2,1% de la población ocupada[1].

En Galicia están presentes todo tipo de cooperativas, pero en los últimos años el número de cooperativas que cada segmento aporta al total ha variado su peso. Estos cambios deben encuadrarse en la reestructuración que la economía gallega está sufriendo.

- a) Aumenta del peso de las cooperativas de autoempleo: las cooperativas de trabajo asociado y de enseñanza significan un 37% del total de las personas que trabajan en el cooperativismo en Galicia.
- b) Las cooperativas relacionadas con actividades agrarias siguen teniendo un peso muy importante en el empleo en este sector aportando el 50% de los empleos cooperativos pero su peso relativo sigue cayendo [1].

III. EMPRENDIMIENTO DEL COOPERATIVISMO GALLEGO EN EL PERÍODO 2008 - 2014

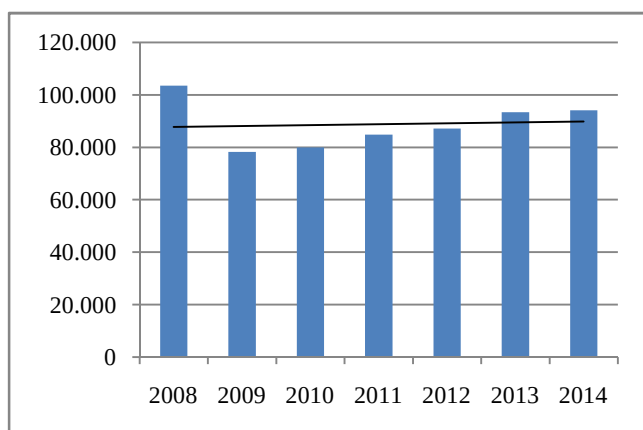
En el período de estudio que nos ocupa el total de empleo cooperativo gana peso con respecto al conjunto de la economía gallega pasando de 20.896 personas a finales de 2007 (1,75% de las personas ocupadas en Galicia) a 21.289 (2,1%). Estos datos ayudan a afianzar la hipótesis que inciden en que la

² Se diferencian entre las inscritas y las activas, entendiendo estas últimas como las que presentan cuentas anuales en cualquiera de los registros de cooperativas existentes en la comunidad.

economía social, y en concreto el cooperativismo, poseen un comportamiento anticíclico como ya introducían numerosos autores [7]–[9]. En este caso este concepto se refleja en que durante una profunda recesión económica es capaz no sólo de mantener el empleo sino de generarlo.

Este aumento en el número de empleos está acompañado por una tendencia creciente en el número de cooperativas que se ponen en marcha año a año en Galicia en contraste con la tendencia de sociedades constituidas en el conjunto del estado.

Gráfica 1: Total de sociedades creadas en el conjunto del estado español entre el 2008 y 2014



Fuente: Elaboración propia

Como nos muestra la gráfica 1 el número de sociedades creadas en la totalidad del estado durante el período analizado muestra un comportamiento acorde con el conjunto de la economía. Existe un brusco descenso en los primeros años de crisis (2009 y 2010) que comienza a recuperarse a partir del tercer ejercicio. La tendencia que nos indica la evolución de las cifras es prácticamente plana dejando de manifiesto que en el año 2014 la recuperación en la constitución de empresas en el conjunto del estado se sitúa a casi un 10% de las cifras del año 2008.

Cabe destacar también que en el conjunto del estado el porcentaje de emprendedores y emprendedoras que inician su actividad por necesidad creció constantemente a partir del año 2008 en detrimento de las personas que lo hacían por oportunidad [10]. Esta circunstancia significa que una parte de la sociedad ve al emprendimiento como salida a una situación de desempleo o futuro desempleo sin analizar detalladamente, en algunos casos, la viabilidad de la idea de negocio.

Es importante observar también el comportamiento que tienen las sociedades creadas y como se comporta su tasa de mortalidad en los años siguientes a su constitución.

Tabla 1. Supervivencia de las sociedades creadas entre los años 2008 y 2012

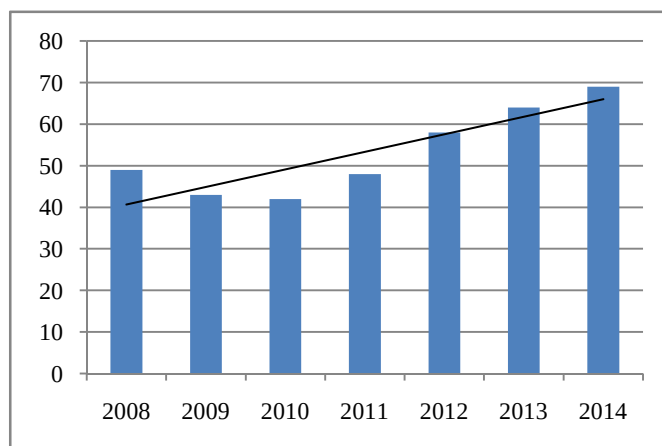
Año de constitución	Porcentaje de empresas activas a 31/12/2013
2008	41,4%
2009	46,3%

2010	52 %
2011	61,8%
2012	76%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de demografía armonizada.

Como podemos observar en la Tabla 1, destaca el alto índice de mortalidad que sufren el conjunto de las sociedades creadas en los primeros años de vida. En entidades con más de tres años de vida el porcentaje de supervivencia supera por poco el 50% de las que se constituyeron.

Gráfica 2: Total de cooperativas creadas en Galicia entre los años 2008 y 2014.



Fuente: Elaboración propia.

El número de cooperativas creadas en Galicia en el período de referencia tiene una tendencia creciente situándose en el 2014 un 40% por encima con respecto al año 2008. Esta tendencia es mucho más esperanzadora que la del total de sociedades analizadas en la gráfica 1.

Si la tendencia en el número de cooperativas creadas es al alza en todo el período de referencia, el número de cooperativas activas también aumenta ejercicio tras ejercicio situándose al final del período analizado con casi un 15% más de entidades en funcionamiento en Galicia que en 2008. Este dato incide en el comportamiento anticíclico del sector.

Tabla 2. Cooperativas activas

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Coops Activas	1074	1117	1130	1136	1152	1205	1324

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta de Galicia.

Pero no todo es lineal en el comportamiento del sector, de hecho el tipo de cooperativas que se formaron en los últimos años caminan hacia una restructuración del cooperativismo en Galicia. Los cambios más destacados y que sustentan esta afirmación son:

- *Reducción drástica de la constitución de cooperativas de viviendas.* La economía social es una parte activa de la sociedad y como tal se ve afectada por los cambios que soporta el conjunto. Cuanto más si los ajustes son tan bruscos como el sufrido en el sector de la vivienda en Galicia y España durante los años de estudio. En 2008 se crearon un total de 17 cooperativas de viviendas con más de 1.060 personas socias, en los años posteriores las iniciativas que dieron lugar a la constitución de este tipo de entidades también existieron pero el volumen del total de personas socias en el conjunto de los años 2009 a 2014 apenas llega a la mitad del 2008.
- *Ralentización de la creación de cooperativas agrarias.* Las dificultades que se están sufriendo en el sector primario también hacen mella en la constitución de entidades agrarias de economía social. Lo que tradicionalmente era el motor del cooperativismo en Galicia se ralentiza y el número de constitución de nuevas sociedades baja año a año.
- *Aumento del cooperativismo de trabajo.* Casi tres de cada cuatro cooperativas creadas en los últimos cuatro años son de trabajo asociado [1] y casi un 60% de las constituidas desde el año 2008 al 2014. Esto convierten a este tipo de entidades como la opción más escogida por las personas que emprenden bajo fórmula cooperativa.

En cuanto a la supervivencia de las entidades creadas bajo esta fórmula de la economía social hay que destacar que, aun no poseyendo datos actualizados (los últimos datos publicados hacen referencia al 31/12/2010), el cooperativismo en Galicia posee una tasa de mortalidad muy reducida.

Tabla 3. Cooperativas activas a 31 de diciembre de 2010 en relación con el año de constitución³

Año de constitución	% de cooperativas Constituidas activas a 31/12/2010	
	Galicia	España
2006	100	54,39
2007	100	No consta
2008	95,74	53,95
2009	100	No consta
2010	100	85,95

Fuente: Cooperativas de Galicia. Informe de Síntesis 2010 [11]

Es evidente la diferencia en el comportamiento que existe entre las realidades gallegas y del conjunto del estado. Algunos autores apuntan a que este puede derivar de las estrategias

fijadas en Galicia. Los procesos de tutorización y asesoramiento apoyados por la administración que permite que la práctica totalidad de las iniciativas que se ponen en marcha tengan un proceso de acompañamiento durante su constitución puede ser una de estas estrategias diferenciadas. [11].

IV. EMPRENDIMIENTO EN FEMENINO EN EL COOPERATIVISMO GALLEGO.

“Las entidades de economía social se constituyen en organizaciones capaces de facilitar la integración y la igualdad de hombres y mujeres, y pueden propiciar un ambiente óptimo que permita a las mujeres desarrollar sus capacidades y su carrera profesional en un plano de igualdad con los hombres [12]”. De esta forma resume Ribas Bonet el papel de las entidades de la economía social para facilitar el trabajo en igualdad entre hombres y mujeres. Muchos son los estudios que analizan el comportamiento de las entidades de economía social, y al cooperativismo como entidad más destacada en este sector. En todos ellos se visualiza en mayor o menor medida que el modelo cooperativo se establece como una herramienta válida para trabajar por una igualdad real en el ámbito empresarial y ayudar también a fomentarla en la sociedad [13]–[15].

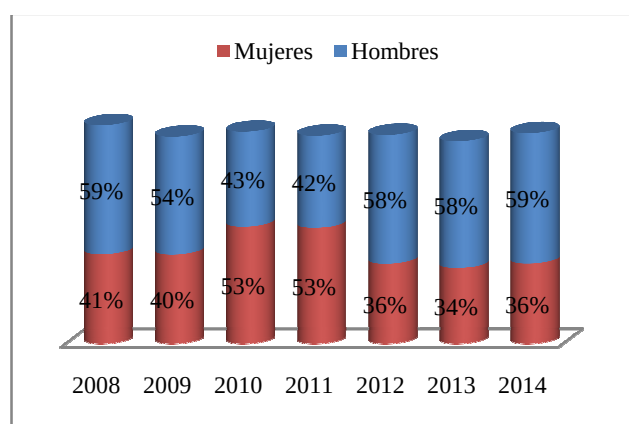
Es cierto, además, que las mujeres tenemos un enfoque no jerárquico de la organización del trabajo que en el modelo cooperativo se ve reflejado a la perfección [16]. Lo que parece también admitido por la mayoría de los autores y autoras es que las cooperativas inciden en el acceso de las mujeres al empleo y mejoran sus condiciones laborales [17], de hecho las propias estrategias de la ONU y de la OIT trabajan en el fomento y apoyo de la fórmula cooperativa como medio para erradicar la pobreza de las mujeres y ayudar a su empoderamiento.

En Galicia en los últimos años el movimiento cooperativo, al igual que en el conjunto del estado, está siendo objeto de esa toma de poder de las mujeres al que hacía referencia la Presidenta del Comité de Mujeres de la Alianza Cooperativa Internacional en 1996 [16]. Tal y como ella indicaba una conquista no por la fuerza sino en paz por estrategias decididas y con medidas positivas.

De forma consciente o inconsciente cada vez son más las mujeres que deciden elegir el cooperativismo como fórmula de emprendimiento colectivo. Llegando en algunos momentos de la serie analizada a superar en número las emprendedoras a los emprendedores.

³ No se sigue el mismo patrón de estudio con referencia a los años al no existir a mi alcance datos de Galicia y España que engloben la horquilla de 2008 a 2014. Es por esto por lo que se retrocede hasta 2006 para tener una serie representativa (5 ejercicios completos).

Gráfica 3 Personas socias diferenciadas por sexo en las cooperativas de nueva creación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta de Galicia.⁴

Es necesario destacar que según los diferentes informes GEM – Global Entrepreneurship Monitor, el porcentaje de emprendedoras en el conjunto del estado (no existen datos en Galicia para toda la serie de estudio) solo supera levemente el 40% en los ejercicios 2008 y 2014. En los restantes ejercicios se sitúa por debajo del 40%.

Tabla 4. Porcentaje de mujeres emprendedoras

Año de constitución	Porcentaje de mujeres emprendedoras
2008	42,2
2009	30,5
2010	36,4
2011	38,6
2012	39
2013	39,6
2014	41,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los diferentes informes GEM

Aunque es pronto para decirlo parece que se aproxima un cambio de tendencia ya que en los últimos ejercicios el porcentaje de socias con respecto al de socios varía, situándose por debajo del 40% en los tres últimos ejercicios. Destaca sin embargo que los peores ejercicios para el emprendimiento femenino general, especialmente años 2010 y 2011, coinciden con las mejores cifras en el cooperativismo. Sin profundizar mucho en el análisis pues sería necesario ampliar el espectro de datos, parece como si las mujeres se refugiasen en el emprendimiento cooperativo en los momentos de más dificultades.

⁴ Quedan excluida de esta gráfica las personas jurídicas que forman parte de la constitución de cooperativas. Es por esto que en algunos ejercicios no aparecen reflejados en 100% de las personas socias promotoras.

A la vista del peso específico que el cooperativismo de trabajo está suponiendo en el conjunto del sector, un 60% de las cooperativas creadas entre 2007 y 2014 son de trabajo, parece lógico proceder al análisis detallado de los datos que este arroja para el presente estudio.

Tabla 5. Total de cooperativas creadas y número total de socios comparadas con el total de cooperativas creadas de trabajo asociado y número de personas promotoras.

Año	Total de cooperativas		Cooperativas de Trabajo Asociado	
	Cooperativas creadas	Personas socias	Cooperativas creadas	Personas Socias
2008	49	1326	14	54
2009	43	715	18	86
2010	42	1556	21	87
2011	48	1459	28	101
2012	58	590	41	150
2013	64	443	27	93
2014	69	495	58	202

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta de Galicia.

La Tabla 5 pone de manifiesto el contraste existente entre el número de personas que aporta el cooperativismo de trabajo al global de los socios y socias promotores y el número de entidades de nueva creación. Aunque el número de personas que aportan estas entidades al global en algunos ejercicios es incluso insignificante (4% del total en 2008, por ejemplo) el número de entidades creadas es cada vez más importante. En 2014 casi el 85% de las cooperativas constituidas son de trabajo. Aunque en los últimos ejercicios que comprende el estudio el número de personas socias promotoras va en aumento con respecto al total llegando a significar el 40% en el ejercicio 2014.

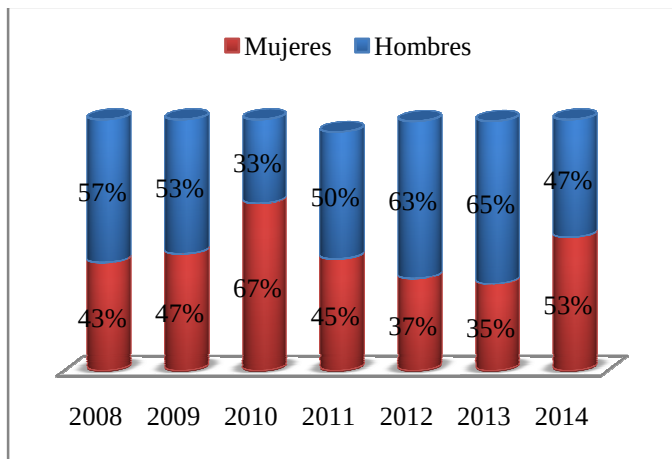
Es pronto para aventurar las tendencias que suponen estas cifras, ya que en la serie analizada las fluctuaciones y ajustes fueron importantes. Parece necesario esperar para ver si se consolidan las tendencias o si simplemente estos datos son fruto de los ajustes.

Otro dato relevante que se extrae de la Tabla 5 es que las cooperativas de trabajo asociado son en su práctica totalidad empresas de 3 o 4 personas socias (la media de la serie se sitúa en 3,7 pero el número mínimo para su creación son 3 personas). Estamos por lo tanto ante una realidad de pequeñas empresas.

Si el porcentaje de mujeres emprendedoras en el cooperativismo en general parecía tener una tendencia a la baja en el caso del cooperativismo de trabajo la realidad parece distinta. Es cierto que existen ejercicios donde el porcentaje de socias promotoras desciende pero en el año 2014 se recupera con fuerza situándose por encima del 50% (Gráfica 4).

Parece necesario nuevamente esperar y ver la evolución del sector para así analizar las tendencias ya consolidadas en un espacio de tiempo más amplio.

Gráfica 4. Personas socias diferenciadas por sexo en Cooperativas de Trabajo de nueva creación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Consellería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta de Galicia. Se incluyen todas las modalidades de trabajo asociado.

La comparativa entre la evolución del emprendimiento en el cooperativismo de trabajo con perspectiva de género y la totalidad del tejido empresarial nos pone de relieve que las mujeres emprendedoras se acercan a este modelo en un porcentaje superior a la media de lo que representan las mujeres en el emprendimiento global.

Estos datos parecen confirmar la preferencia de las mujeres emprendedoras gallegas por el cooperativismo, en concreto por las cooperativas de trabajo.

CONCLUSIONES:

Como ya se indicaba al comienzo del artículo, y a modo de conclusiones, el aparente comportamiento anticíclico del cooperativismo lo muestra como un refugio para el empleo no solo salvaguardando el existente sino que también generando las condiciones óptimas para incentivar el nacimiento de nuevas realidades organizacionales. El cooperativismo gallego es capaz de mantener una tendencia alcista de nacimiento de empresas y creación de empleo incluso cuando las circunstancias externas no son favorables.

La primacía de las personas sobre el capital, base sobre la que se sustenta el cooperativismo, ayuda a que este refugio se consolide y se refuerce.

Aunque no contamos con datos actualizados, de la serie analizada podemos extraer que la fortaleza de las empresas creadas bajo fórmula cooperativa en Galicia es superior al mismo tipo de empresas en el conjunto del estado y muy superior a la que poseen la totalidad de las nuevas sociedades creadas. El cooperativismo, parece por tanto, un valor seguro para la difícil situación que sufre el mercado de trabajo en Galicia.

El cooperativismo gallego, al igual que el conjunto del tejido empresarial, es un reflejo de la sociedad y de ahí que le

afecten directamente los cambios que en ella se producen. En Galicia, en los últimos años se está dando un ajuste en el sector primario, en especial el campo, que se ve reflejado en el cooperativismo con la pérdida de peso específico que este tipo de cooperativas tiene con respecto al global.

Este territorio tampoco es ajeno a la terciarización (aumento del sector servicios frente al industrial) que se está produciendo en los países de su entorno. Este cambio en el modelo lleva pareja una mayor precariedad y vulnerabilidad. Parece necesario, como se indica en algunos estudios, fomentar también en Galicia este modelo empresarial entre las empresas de base tecnológica y otras actividades emergentes ya que se adapta a la perfección con lo que los y las emprendedoras en estos sectores necesitan [18].

Sería motivo de un nuevo estudio analizar el papel que jugó la administración en este período manteniendo las ayudas al emprendimiento social y la apuesta por la creación y mantenimiento de la Red Eusumo que entre otros objetivos se encarga de ayudar y acompañar a los proyectos de emprendimiento en la economía social incluyendo a las cooperativas.

En diversos trabajos se muestra el cooperativismo como una fórmula a través de la cual las mujeres mejoran sus condiciones laborales y ayuda a su empoderamiento[19][17]. Sería conveniente entonces que al igual que los organismos internacionales las administraciones más próximas trabajasen en el fomento de este tipo de empresas de la economía social como herramienta para mejorar las condiciones de vida de más de la mitad de la población.

Debemos estar atentos a los próximos ejercicios para comprobar si se consolida la tendencia iniciada en los tres últimos ejercicios donde el porcentaje de mujeres emprendedoras bajo esta fórmula se va reduciendo con respecto al de los hombres. De confirmarse debería analizarse cuál o cuáles son las razones que llevan a que a medida que aumenta el número de personas que deciden emplear esta fórmula de la economía social para emprender las mujeres disminuyan su porcentaje sobre el total. Se adelantan, a continuación, tres de las posibles respuestas:

- Aumento de la aceptación del cooperativismo como fórmula válida de emprendimiento para cualquier sector.
- Disminución del número de mujeres emprendedoras.
- Efectos tardíos de la crisis económica.

En cuanto al cooperativismo de trabajo se debe seguir atentamente su evolución por dos grandes motivos: por la relevancia que está adquiriendo en el global del cooperativismo gallego y por el importante número de mujeres que escogen esta fórmula para emprender.

Aun siendo un tejido conformado en su gran mayoría por PYMES y Micro PYMES (en el período de análisis el número medio de personas socias es de 3,73) su fortaleza e incidencia en el conjunto del sector y por tanto en el global de la

economía gallega coge peso a medida que avanzan los ejercicios.

Las mujeres parecen sentirse cómodas en esta fórmula y establecen el emprendimiento colectivo bajo una óptica cooperativa como una de las alternativas viables a la hora de poner en marcha su modelo de negocio. Se sugiere seguir profundizando en este análisis y tender puentes con el resto del tejido empresarial para realizar una transferencia de conocimientos en aquellos factores que ayudan a fomentar la igualdad real entre hombres y mujeres en el entorno organizacional.

Se intuye por tanto necesario seguir trabajando para la visualización del papel de las mujeres en las cooperativas. Trabajar en la creación de redes, tanto dentro de las propias empresas como fuera, es un punto de apoyo que sin duda ayudará a lograrlo [16].

Por último destacar que existen demandas de los y las emprendedoras a las que se puede dar respuesta desde la economía social y concretamente desde el cooperativismo. Desde las diferentes administraciones autonómicas (competentes en materia legislativa) se están creando o impulsando nuevas figuras de cooperativas. Pero también la sociedad civil, consciente de las necesidades existentes, se une bajo la fórmula cooperativa para mejorar la situación de colectivos de trabajadores y trabajadoras y dotarse así de una mayor estabilidad laboral y unas mejores condiciones de vida en general. Músics de Girona SCCL y Músics de Catalunya SCCL en Cataluña o 7H Sociedade Cooperativa Gallega en Galicia son ejemplos de cómo el modelo sirve para mejorar la situación, en estos casos, de los profesionales de las industrias culturales.

En el compendio de artículos titulado “Empresas Gestionadas por sus Trabajadores. Problemática jurídica y social” [20] publicado por CIRIEC – España en 2015 se incluyen sendas referencias a nuevas realidades surgidas en Andalucía y Navarra. El primero es el caso de las cooperativas de impulso empresarial (caso concreto de Smart Ibérica) y en el segundo las cooperativas de emprendedores. En ambos casos se trata de fomentar y facilitar el emprendimiento en economía social.

De una u otra forma parece claro que el cooperativismo tiene mucho que decir en las nuevas formas de emprendimiento colectivo en el presente y en el futuro más inmediato.

REFERENCIAS

- [1] M. Jordán Rodríguez and M. R. Babío Arcay, *COOPERATIVAS DE GALICIA Informe de Síntesis 2014*.
- [2] M. R. Babío Arcay and M. Jordán Rodríguez, *COOPERATIVAS DE GALICIA INFORME DE SÍNTESE. 2007*, vol. 1. 2008.
- [3] B. Roellants, E. Hyungsik, and E. Terrasi, *Cooperativas y empleo: un informe mundial*. CICOPA - Organización internacional de cooperativas en la industria y los servicios, 2014.
- [4] J. L. Monzón Campos and R. Chaves Ávila, *La Economía Social En La Unión Europea*. 2012.

- [5] Xunta de Galicia, “LEI 6/2016, do 4 de maio, da economía social de Galicia.” p. 31, 2016.
- [6] Alianza Cooperativa Internacional, “Principios Alianza Cooperativa Internacional.” p. 2, 1995.
- [7] M. A. Grávalos Gastaminza and I. Pomares Hernández, “La adaptación de las sociedades laborales a la evolución del ciclo económico . Un estudio empírico para las diferentes comunidades autónomas,” *CIRIEC - España. Rev. Econ. pública, Soc. y Coop.*, vol. 38, pp. 33–55, 2001.
- [8] G. Lejarriaga Pérez de las Vacas, P. Bel Durán, and S. Martín López, “El emprendimiento colectivo como salida laboral de los jóvenes: análisis del caso de las empresas de trabajo asociado,” *REVESCO Rev. Estud. Coop.*, no. 112, p. 36, 2013.
- [9] CEPES, “El impacto socioeconómico de las entidades de Economía Social. Identificación, medición y valoración de los efectos vinculados a los principios de actuación de las empresas de la economía social,” 2011.
- [10] I. Gem, “GLOBAL MONITOR ESPAÑA2015 ESPAÑA 2015 Informe GEM España 2015,” 2015.
- [11] M. R. Babío Arcay and M. Jordán Rodríguez, *Cooperativas de Galicia. Informe de Síntesis 2010*. Xunta de Galicia, 2010.
- [12] M. A. Ribas Bonet, *Mujer y Trabajo en la Economía Social*, Primera ed. Consejo Económico y Social, 2005.
- [13] COCETA, “Estudio sobre la realidad social y laboral de las mujeres en el Cooperativismo de trabajo asociado en España,” 2004.
- [14] R. (Universidad C. S. P. Mateos de Cabo, J. (Universidad C. S. P. Iturrioz del Campo, and R. (Universidad P. C. Gimeno Nogués, “La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración,” *Rev. Eur. Dir. y Econ. la Empres.*, vol. 18, pp. 65–82, 2009.
- [15] M. L. Esteban Salvador, “¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades?,” *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, pp. 96–128, Aug-2011.
- [16] K. Apelqvist, “STRATEGIES FOR SHARED POWER BETWEEN MEN AND WOMEN IN CO-OPERATIVES,” *Rev. Int. Co-operation Vol.89 No 1/1996*, pp. 28–38, 1996.
- [17] OIT and ACI, *Avanzar hacia la igualdad : el camino cooperativo*. 2015.
- [18] Confederación Empresaria Española de la Economía Social, *Fomento de la presencia de la ECONOMÍA SOCIAL en el emprendimiento de base tecnológica y otras actividades emergentes Confede. .*
- [19] P. Arroyo Sánchez, “Perfil de la situación de la mujer en las cooperativas de trabajo en España,” *Política y Soc.*, vol. 105, no. 2, pp. 115–142, 2011.
- [20] G. Fajardo García, *Empresas Gestionadas por sus trabajadores. Problemática jurídica y social*, CIRIEC-Esp., vol. 53, no. 9. Valencia, 2015.

Las entidades no lucrativas: estudio empírico sobre el sector de las fundaciones en España

Javier Jorge Vázquez
Departamento de Economía y Empresa
Universidad Católica de Ávila
Ávila, España
javier.jorge@ucavila.es

M^a Peana Chivite Cebolla
Departamento de Economía y Empresa
Universidad Católica de Ávila
Ávila, España
mpeana.chivite@ucavila.es

Resumen—En el presente artículo se presentan los principales resultados obtenidos del estudio emprendido sobre el sector de las fundaciones en España, prestando especial atención al posible impacto que la crisis económica reciente ha generado sobre el devenir de estas entidades sociales sin fines lucrativos. Se realiza un estudio empírico para una muestra de 161 fundaciones durante el periodo 2006-2015.

Palabras clave: fundaciones, economía social, entidades no lucrativas, crisis económica,...

Abstract—In this paper the main results of a study carried out on the foundations sector in Spain are presented, paying particular attention to the possible impact that the recent economic crisis has made on the future of these non-profit social institutions. An empirical study for a sample of 161 foundations during the period 2006 to 2015 is made in the paper.

Keywords: foundations, social economy, non-profit organizations, economic crisis.

I. INTRODUCTION

En España las entidades no lucrativas y, en particular, el sector de las fundaciones desempeñan un papel significativo, tanto desde el punto de vista económico como social.

A pesar de ello, el sector no ha sido ajeno al impacto negativo de la reciente crisis económica, cuyas consecuencias han obligado a la extinción de muchas fundaciones, y cuanto menos han condicionado la sostenibilidad financiera de las que permanecen activas al desenvolverse en un contexto caracterizado por la reducción del volumen de ingresos y por la expansión del gasto ante el incremento de las necesidades sociales.

En este marco, son dos los objetivos principales que se plantean en el presente estudio: el primero, persigue la caracterización económica del sector fundacional en España en la actualidad; el segundo, se concreta en el análisis del comportamiento de las fundaciones en la última década, con especial atención en su respuesta y adaptación a un entorno cambiante condicionado especialmente por la prevalencia de un contexto económico desfavorable.

En definitiva, se persigue contribuir al conocimiento sobre la importancia del papel que desempeñan las fundaciones en el entramado social español.

La comunicación que se presenta se estructura como sigue: inicialmente se plantea el marco conceptual sobre el estado de la cuestión. A continuación se aborda un estudio retrospectivo del sector fundacional en España a partir del inicio de la crisis económica reciente iniciada en el año 2008. Tras analizar las principales magnitudes que permiten caracterizar dicho sector, se presenta el estudio empírico desarrollado, exponiendo los principales aspectos metodológicos e hipótesis de trabajo. Para finalizar, se presenta un análisis de los resultados obtenidos y principales conclusiones de la investigación emprendida.

II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE FUNDACIÓN

A continuación se aborda la delimitación conceptual de las entidades fundacionales desde la perspectiva de un doble enfoque:

A. Enfoque jurídico.

En la Constitución Española de 1978, en su artículo 34, se recoge expresamente el reconocimiento formal del derecho de fundación¹. Sin embargo, no es hasta 1994 cuando se aprueba la primera Ley de Fundaciones², que supuso una base jurídica sólida en la regulación y estímulo de la iniciativa privada orientada al desarrollo de actividades de interés general.

Este marco legal, que determinó un punto de inflexión en la evolución del sector fundacional, fue sustituido en el año 2002 por la vigente Ley 50/2002 de Fundaciones³ con la finalidad de adaptar la legislación a las demandas de los entes fundacionales que reclamaban la superación de ciertas rigideces de la anterior regulación⁴.

¹ El artículo 34.1 de CE (1978) establece: <<se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley>>.

² España (1994). Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general. *Boletín Oficial del Estado*, 5 de noviembre de 1994, núm. 282, p.36146-36164.

³ España (2002). Ley 50/2002, de 26 de diciembre. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 2002, núm. 310, p.45504-45515.

⁴ Junto a esta Ley, constituyen el marco jurídico que regula al sector de las fundaciones los siguientes textos legales: RD 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal; Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines

Desde el punto de vista jurídico, la delimitación conceptual de fundación que establece el marco legal vigente aparece recogida en el artículo 2 de la mencionada Ley al definir a las fundaciones como *<<organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general>>*.

B. Enfoque científico.

En la actualidad no existe un amplio consenso científico en torno a la definición y delimitación del sector fundacional [1]. A pesar de ello, coexisten dos enfoques claramente predominantes que incluyen a las fundaciones en el denominado “tercer sector”.

- *Enfoque europeo de la Economía Social*: identifica al sector no lucrativo como una parte integrante del tercer sector [2].
- *Enfoque anglosajón de las “non-profit organizations”*: considera que el sector no lucrativo equivale al tercer sector, incluyendo por lo tanto a las entidades que se caracterizan por la aplicación del principio de no distribución de beneficios [3].

Si atendemos a la definición que emplea el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC) de España *“la Economía Social también incluye a aquellos agentes económicos cuya función principal sea producir servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares y cuya financiación se efectúa a través de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en tanto que consumidores”*. A tenor de esta definición, las fundaciones pueden ubicarse nítidamente en *el subsector de no mercado* de la Economía Social, integrado por entidades privadas sin ánimo de lucro orientadas al servicio de los hogares.

Igualmente, dentro del emprendimiento social, definido por el proyecto GEM⁵ como el conjunto de emprendedores y organizaciones que desarrollan actividades empresariales con un objetivo social, podemos incluir a las entidades fundacionales, como empresas sociales no lucrativas o filantrópicas cuya financiación responde principalmente a donaciones o subvenciones y, subsidiariamente, a actividades comerciales cuyos beneficios son reinvertidos en la misión social de la propia entidad.

En este contexto, las fundaciones se constituyen como una fórmula empresarial adecuada para canalizar el emprendimiento social en España, en particular en el contexto de crisis económica y ante el cuestionamiento del actual estado de bienestar [1]. En esta línea, el auge de las fórmulas de colaboración público-privadas orientadas a la externalización

lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo; RD 1270/2003 de 10 de octubre por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, al que habría que añadir la regulación propia de cada comunidad autónoma.

⁵ El Proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* estudia el fenómeno del emprendimiento, midiendo la actividad emprendedora a través de encuestas e indicadores que permiten describir el proceso emprendedor y emitir anualmente informes.

parcial o completa de la producción de servicios colectivos vinculados al estado de bienestar han posibilitado la aparición de nuevas oportunidades de participación de la Economía Social, y en particular de las fundaciones, en la producción de bienes y servicios de bienestar social [4].

III. EL SECTOR DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA EN CIFRAS.

A. Evolución del número de fundaciones.

De acuerdo con los datos procedentes de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, el número de entes fundacionales registradas en España en el año 2012 ascendía a 13.797 lo que representa un 3,5% más de las registradas en el año 2008 (véase tabla I). Al mismo tiempo, esta cifra constituye un punto de inflexión respecto a la reducción observada en el ejercicio anterior vinculada principalmente por los efectos de la crisis económica, en particular, por los esfuerzos de consolidación fiscal de las Administraciones públicas que ha desembocado en la extinción o reagrupación de muchas entidades fundacionales de carácter público.

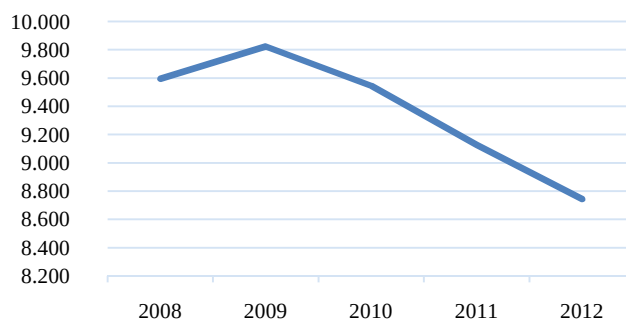
TABLA I. NÚMERO DE FUNDACIONES ACTIVAS. ESPAÑA (2012)

Fundaciones activas registradas	13.797
Fundaciones activas efectivas	8.743

Fuente: Rubio, Sosvilla y Méndez (2014)

Por su parte, el número de fundaciones activas efectivas⁶ estimadas para el 2012 por referencia [5] en el segundo informe sobre el Sector Fundacional en España se cuantificaron en 8.743, de las cuales el 65,48% eran de carácter privado y el 34,52% restante público. En su conjunto, en el período considerado (2008-2012) se observó una reducción del número de entidades cercana al 9% desde que comenzara la crisis económica en el año 2008 (véase figura 1).

FIGURA I. Nº DE FUNDACIONES ACTIVAS EFECTIVAS. ESPAÑA (2008-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras obtenidas en Rubio, Sosvilla y Méndez (2014)

B. Principales magnitudes económicas.

⁶ Entidades que desarrollan alguna actividad real de acuerdo con su objeto social.

En la tabla II se recogen los últimos datos económicos disponibles que permiten caracterizar al sector de las fundaciones en España. En primer lugar, desde el punto de vista presupuestario, la dotación fundacional agregada de las fundaciones activas ascendió a 7.404 millones de euros en 2012, tras varios ejercicios de contracción. La rúbrica de activo total registró un montante cercano a los 20.686 millones de euros, mientras que los ingresos y los gastos totales alcanzaron respectivamente los 7.373 y 7.939 millones de euros en dicho año.

TABLA II. MACROMAGNITUDES ECONÓMICAS DEL SECTOR FUNDACIONAL EN ESPAÑA (MILLONES DE EUROS)

Magnitud	2012
Activos ^a	20.686
Ingresos totales ^a	7.373
Gastos totales ^a	7.939
Dotación fundacional ^a	7.404
Valor Añadido Bruto ^a	3.058
Excedente de explotación bruto y renta mixta bruta ^a	439
Nº de empleos directos ^b	196.551

^a millones de euros

^b número de trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras obtenidas de Rubio, Sosvilla y Méndez (2014).

El Valor Añadido Bruto (VAB) a precios básicos estimado para el año 2012 fue de 3.058 millones de euros, lo que representa el 0,30% del PIB de la economía española. Por su parte, el excedente de explotación bruto y renta mixta bruta registró una cifra cercana a los 439 millones de euros, experimentando un incremento notable respecto a los resultados obtenidos en el año 2008.

Finalmente, en el ejercicio 2012 el número de empleos directos creados por las fundaciones activas efectivas fue de 196.551 trabajadores, lo que representa un 1,14% del total del empleo registrado en España en ese momento.

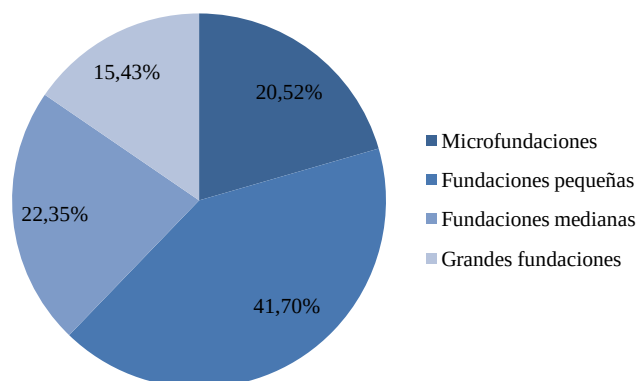
C. Tamaño.

Atendiendo al volumen de ingresos, podemos clasificar a las fundaciones en micro, pequeñas, medianas y grandes. Las primeras, con unos ingresos inferiores a 30.000 euros suponían en el año 2012 el 20,52% del total. Las segundas, cuyo volumen de ingresos está comprendido entre los 30.000 y 500.000 euros representan el segmento más numeroso con un 41,7% sobre el total. Con un peso relativo menor le siguen en orden de importancia las fundaciones de tamaño medio (22,35%) con ingresos entre 1,2 y 2,4 millones de euros y las grandes fundaciones (15,43%) con un volumen de ingresos superior a los 2,4 millones de euros (véase figura II)

Por otro lado, el comportamiento de las fundaciones respecto de su tamaño no ha sido homogéneo a lo largo del periodo 2008-2012. Así, mientras que las grandes fundaciones

incrementaban su peso relativo, las fundaciones más pequeñas experimentan el mayor descenso.

FIGURA II. DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO. ESPAÑA (2012)

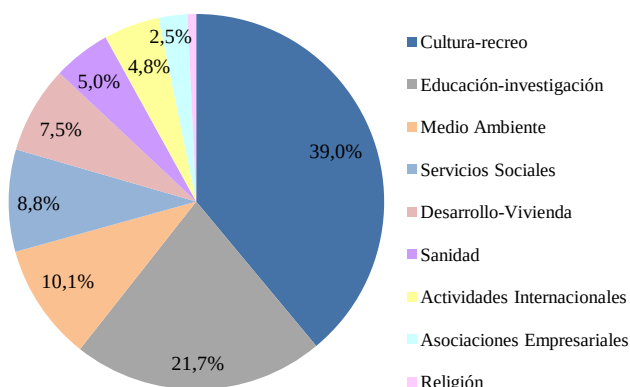


Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras obtenidas en Rubio, Sosvilla y Méndez (2014)

D. Distribución por actividad.

Si atendemos a la *International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)* podemos categorizar las actividades que desempeñan las fundaciones en diez áreas diferentes. De acuerdo con dicha clasificación, puede observarse como las principales actividades que desarrollan las fundaciones en España se circunscriben a las áreas de cultura-recreo y educación-investigación. En particular, en el año 2012 más del 60% de los entes fundacionales presentaron su ámbito de actuación en alguna de estas materias.

FIGURA III. DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD. ESPAÑA (2012)



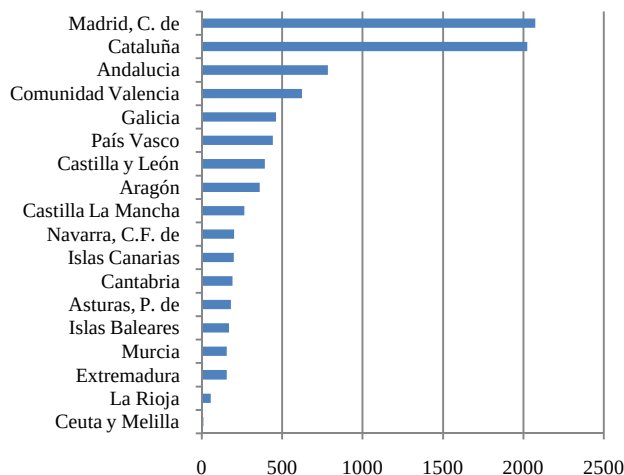
Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras obtenidas en Rubio, Sosvilla y Méndez (2014)

A continuación, con una importancia más residual, destacan las actividades relacionadas con el Medio Ambiente y la prestación de otros servicios de protección social como los servicios sociales, el desarrollo, la vivienda o la sanidad.

E. Distribución geográfica.

De los datos recabados para el año 2012 se constata que Madrid es la Comunidad Autónoma que registra un mayor número de fundaciones activas efectivas, seguida muy de cerca por Cataluña. A continuación, y según orden de importancia, se sitúan Andalucía y la Comunidad Valenciana. Estas cuatro regiones concentran a más del 51% del total de las fundaciones que están operativas en España (véase figura IV).

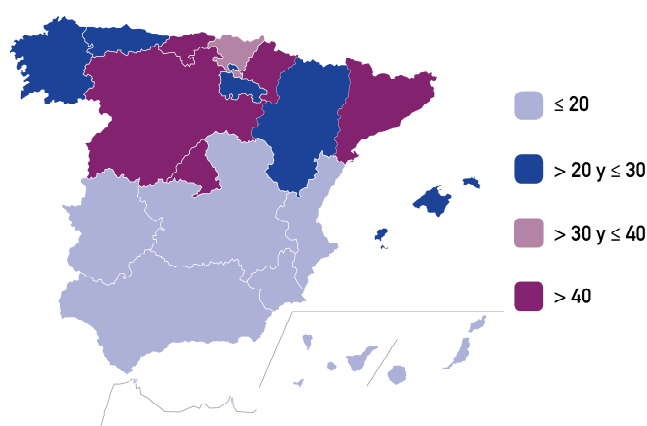
FIGURA IV. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA (Nº DE FUNDACIONES EFECTIVAS).



Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras obtenidas en Rubio, Sosvilla y Méndez (2014)

Si relativizamos esta magnitud tomando en consideración el número de habitantes podemos obtener un indicador que aproxime la densidad fundacional en España desde la perspectiva territorial. Así, en el año 2012 las Comunidades Autónomas de Madrid y Cantabria, son las dos regiones que presentan un mayor número de fundaciones por cada 100.000 habitantes (véase figura V).

FIGURA V. FUNDACIONES POR 100.000 HABITANTES (2012)



Fuente: Rubio, Sosvilla y Méndez (2014)

IV. ESTUDIO EMPÍRICO.

Tras la revisión de trabajos previos⁷ y de los datos publicados sobre las fundaciones españolas, se presenta el siguiente estudio empírico, con el objetivo de contribuir a aclarar la influencia que la crisis, y otros factores, han podido tener en las fundaciones españolas, dentro de la última década. En concreto, se pretende analizar las principales variables que han afectado al volumen de ingresos de estas entidades. Estudios previos ya mencionados en el III apartado del trabajo, señalan el efecto negativo de la crisis económica en el número de fundaciones. Del mismo modo, trabajos como Martínez y Guzmán (2013, p.48) apuntan la necesidad de profundizar en el estudio del sector no lucrativo dada su condición especial y dificultad en la obtención de datos. Estas circunstancias avalan la pertinencia del trabajo de investigación desarrollado.

A continuación se enunciarán tres hipótesis de trabajo. Se ha escogido como variable de estudio los ingresos de las fundaciones frente a la variable de resultados, puesto que la actividad de las mismas viene asociada a su capacidad de conseguir fondos, y no tanto a dar resultados positivos. No obstante en los análisis de sensibilidad finales, se retomará esta cuestión.

A. Hipótesis de trabajo planteadas.

En base a lo anterior y, de acuerdo al objetivo perseguido en la presente investigación, se evaluará, en primer lugar, si los años han afectado al volumen de ingresos de las fundaciones. Con esta primera hipótesis se quiere contribuir a dar respuesta a la posible influencia de la crisis económica.

Por otra parte, resulta interesante analizar si el ámbito de actuación en el que la fundación desarrolla su actividad puede influir en su capacidad de captación de recursos. Se planteará para ello una segunda hipótesis.

Finalmente y en línea con trabajos previos [5], cabe suponer que aquellas fundaciones de mayor dimensión son capaces de generar más ingresos, y en consecuencia, presentan una mayor capacidad de adaptación y supervivencia en un contexto adverso. Se plantea la tercera hipótesis de trabajo.

Adicionalmente se incluirán otras variables complementarias, como la localización (CCAA), que completarán el estudio.

Las hipótesis que se proponen por tanto son las siguientes:

1ª HIPÓTESIS: La crisis económica ha afectado a los ingresos de las fundaciones

2ª HIPÓTESIS: El tipo de actividad desarrollada condiciona el volumen de ingresos.

3ª HIPÓTESIS: El tamaño de la fundación afecta al volumen de ingresos.

B. Muestra.

La población que ha sido tomada como referencia está constituida por las fundaciones españolas, en concreto se ha

⁷ Referencias [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15]

seleccionado como fuente de información la base de datos Orbis⁸. Se hizo una búsqueda de organismos registrados como Fundaciones e Institutos de investigación, obteniendo como resultado 5.700 empresas para España. Se han eliminado aquellas que no eran fundaciones quedando una muestra de 3.994. Así mismo se han excluido aquellas de las que no se disponía de información posterior a 2005. Finalmente la muestra resultante se reduce a 161 fundaciones a analizar. El periodo de años de estudio comprende el intervalo temporal que transcurre desde el 2006 al 2015, ambos inclusive, por tanto con un máximo para cada variable de 1.610 observaciones. La elección ha venido motivada por la búsqueda de disponibilidad de la información y de los datos a tratar.

La población de fundaciones activas en España, según Tabla I, en 2012 es de 8.743. Por tanto el análisis sobre 161 supone un 18,5% de las fundaciones. Es de señalar que las 3.994 fundaciones de la base de datos siguen una distribución geográfica similar⁹ a la presentada por el informe de AEF.

C. Metodología.

La metodología empleada en este trabajo de investigación, considerando trabajos como los de referencias [6] y [7], es inductivo/deductivo, con primacía de lo deductivo. Se utiliza en primer lugar el método exploratorio a través de la búsqueda de los trabajos relacionados, y posteriormente el método hipotético-deductivo así como el empírico-analítico¹⁰

Así, tras revisar la bibliografía existente se propone un modelo explicativo, a través del planteamiento de una regresión lineal, para contrastar las hipótesis

Para analizar las hipótesis planteadas, se aplica la siguiente regresión lineal:

$$\text{Ingresos Explotación}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{Año} + \beta_2 \text{Actividad}_i + \beta_3 \text{Tamaño} + \beta_4 \text{Empleados}_{it} + \beta_5 \text{CCAA} + \beta_6 \text{Solvencia}_{it} + \varepsilon_t \quad (1)$$

Las variables que se analizan son:

i = fundación, entre las 161 analizadas

t = año considerado, entre 2006 y 2015

Ingresos Explotación_{it}: Variable dependiente que mide el nivel de Ingresos de explotación para la fundación *i* y el año *t*¹¹.

Año: variable explicativa, que toma valores desde 2006 a 2015, según el año en curso. Resulta de interés contrastar si los años de crisis han afectado el volumen de ingresos de las fundaciones significativamente. Este volumen podría verse

afectado negativamente, al reducirse el volumen de donaciones. Esta variable permite contrastar la hipótesis 1.

Actividad: Variable explicativa que refleja la actividad de la fundación. En la tabla III se reflejan las distintas clasificaciones. Se entiende que dependiendo del tipo de actividad al que dedique la fundación puede afectar a los recursos de los que cuenta, pero para esta variable no se predice signo concreto, puesto que es una variable artificial. Hipótesis 2.

Tamaño: variable explicativa que refleja el tamaño de la fundación y que puede tomar cuatro valores. Fundación muy grande, 4, fundación grande 3, fundación mediana 2, fundación pequeña, 1. Se considera que el tamaño de la fundación puede influir en la capacidad de obtener ingresos, pues cuanto mayor es una fundación, normalmente, cuenta con más recursos para la captación de los mismos. Se propone esta variable en lugar del volumen de activo, para evitar correlaciones entre activo y número de empleados (siguiente variable). El signo esperado para esta variable es positivo. Esta variable permite contrastar la hipótesis 3.

TABLA III. CLASIFICACIÓN DE LAS FUNDACIONES SEGÚN ACTIVIDAD

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO	CÓDIGO
Válidos	4	2,5	2,5	
Asistencia social	21	13,0	15,5	1
Cultura	30	18,6	34,2	2
Deporte	1	0,6	34,8	7
Desarrollo empresarial	2	1,2	36,0	10
Desarrollo local	21	13,0	49,1	9
Educación	22	13,7	62,7	3
Innovación empresarial	4	2,5	65,2	12
Inserción laboral	2	1,2	66,5	13
Integración laboral	1	0,6	67,1	14
Integración social	5	3,1	70,2	4
Interés General	3	1,9	72,0	0
Investigación	18	11,2	83,2	6
Medio Ambiente	2	1,2	84,5	8
Microfinanzas	1	0,6	85,1	15
Obra Social Cajas de ahorro	5	3,1	88,2	16
Orientación empresarial	2	1,2	89,4	11
Sanidad y Salud	17	11,6	100,0	5
Total	161	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Empleados_{it}: Variable explicativa que mide el número de empleados de la fundación *i* en el año *t*. El número de empleados es otra variable que permite valorar el tamaño de la fundación. Con esta variable se pretende contrastar también la tercera hipótesis.

⁸ La base de datos Orbis registra información empresarial mundial, con más de 164 millones de empresas registradas. Fecha de consulta mayo 2016.

⁹ En la clasificación por CCAA sobre las 3.994 fundaciones registradas en Orbis, los primeros puestos se mantienen, sólo Navarra estaría por encima de Asturias, y las Islas Baleares por encima de Navarra. Y alguna otra ligera diferencia, pero se considera es representativa.

¹⁰ Por medio de la exploración por tanto se trata de formular proposiciones teóricas nuevas, mientras que por medio del contraste se pretende ver el grado de ajuste de las conjeturas teóricas con la realidad. Galán (2006, p.19). Del mismo modo este trabajo de investigación se posiciona, en mayor medida, dentro de la corriente epistemológica denominada positivismo.

¹¹ Datos obtenidos de la base de datos Orbis.

CCAA: Variable explicativa que refleja la Comunidad Autónoma de la fundación.¹² Esta variable fuera de las hipótesis planteadas medirá si el hecho de ser de una comunidad u otra afecta a los ingresos. Se ha considerado de interés este estudio, aunque no se predice signo, al ser una variable artificial.

TABLA IV. CODIFICACIÓN DE LAS CCAA Y CIUDADES AUTÓNOMAS

CCAA	Nº	CCAA	Nº
Galicia	1	Madrid	10
Asturias	2	Castilla-La Mancha	11
Cantabria	3	Extremadura	12
Pais Vasco	4	Comunidad Valenciana	13
Navarra	5	Murcia	14
Aragon	6	Andalucía	15
Cataluña	7	Ceuta	16
Castilla y León	8	Islas Baleares	16
La Rioja	9	CANARIAS	17

Fuente: Elaboración propia

Solvencia_{it}: variable explicativa que mide la solvencia de la fundación *i* en el año *t*. Se calcula como el cociente entre el patrimonio neto y el pasivo. Esta variable fuera de las hipótesis planteadas medirá si la solvencia presentada afecta a los ingresos de las fundaciones.

D. Resultados

Tras la contrastación del modelo, se presentan los siguientes resultados: estadísticos descriptivos (Tabla V), correlaciones (Tabla VI), y los coeficientes (Tabla VII).

TABLA V. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
N Válidos	563	1610	1570	1610	461	1610	579
Perdidos	1047	0	40	0	1149	0	1031
Media	11107	2010,5	5,08	1,88	210	7,45	57,53
Mediana	1149	2010,5	4,00	2,00	20	8,00	65,71
Moda	50	2006(a)	2	1	1	1	100,00
Desv. típ.	41832	2,8	3,89	,855	1065	4,59	34,90
Mínimo	1	2006	0	1	1	1	-99,56
Máximo	383571	2015	16	4	10,028	17	100,0
Percentiles							
25	267	2008	2,00	1,00	6,5	2,00	32,84
50	1149	2010,5	4,00	2,00	20,0	8,00	65,72
75	6310	2013	8,00	2,00	93,0	10,00	86,96

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Ingresos de explotación (ventas en mil EUR) (1), Año (2), Actividad (3), Tamaño (4), Empleados (5), CC.AA. (6), Ratio de Solvencia % (7)

Entre los estadísticos se pueden extraer algunos datos de interés, así cabe señalar como la mayor parte de las

fundaciones son pequeñas, representado por la moda de valor 1, pues es el dato que más se repite, siendo la media de 1,88. Al ser fundaciones pequeñas, no es de extrañar que también en lo que respecta al número de empleados sea solo de uno, la moda. Si bien hay fundaciones que tiene más de 10.000 empleados, como puede verse en el valor máximo. La media será de 210,51 que para 161 empresas, da idea de la importancia que puede tener este sector en términos de contratación.

Respecto del ratio de solvencia presenta una media del 57%, y una mediana del 65,71%. Los ratios de solvencia negativos, que llaman la atención, se dan en 19 de los 579 datos válidos para esta variable, y suponen que la empresa está totalmente descapitalizada. Como dato contrario se presentan aquellas empresas que tiene el 100% de los recursos como propios, y que además son el dato que más se repite (moda) sin aparente financiación externa.

TABLA VI. CORRELACIONES (PEARSON)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)	1,000	0,091	-0,006	0,450	0,973	0,091	-0,075
(2)		1,000	-0,106	0,156	0,109	0,167	0,315
(3)			1,000	-0,144	-0,066	-0,007	-0,098
(4)				1,000	0,383	0,189	-0,034
(5)					1,000	0,073	-0,022
(6)						1,000	0,026
(7)							1,000

Ingresos de explotación (ventas en mil EUR) (1), Año (2), Actividad (3), Tamaño (4), Empleados (5), CC.AA. (6), Ratio de Solvencia % (7)

Respecto de las correlaciones presentadas entre las variables objeto de estudio se acepta el nivel alcanzado, puesto que ninguna de las correlaciones entre las variables independientes supera el 0,5.

TABLA VII. COEFICIENTES

	Coeficientes no estandarizados		
	B	t	Sig.
(Constante)	262775,788	0,706	0,481
AÑO	-134,746	-0,726	0,468
ACTIV	699,556	6,669	0,000
TAMAÑO	5527,414	9,171	0,000
EMPLEADOS	40,286	91,016	0,000
CC.AA	75,996	0,750	0,454
Ratio de solvencia %	-56,563	-4,185	0,000
N	436		
R-SQ (R2)	0,961		
AD, RsQ	0,961		
F	1769,234		
(P-F)	0,000		

a Variable dependiente: Ingresos explotación (Cifra ventas) mil EUR

Lo primero a señalar, es la alta capacidad explicativa del modelo, con un R2 de 0.961, es decir las variables analizadas

¹² Variable artificial. A cada comunidad autónoma se le ha asignado un número del 1 al 17, de norte (más bajo) a sur, e islas.

explican fuertemente el volumen de ingresos de las fundaciones.

Las variables que aparecen como significativas son el tipo de actividad, el tamaño de la fundación en sus dos expresiones y el ratio de solvencia. Según estos resultados se aceptarían la segunda y la tercera hipótesis.

De forma complementaria cabe destacar que la variable solvencia también ha resultado significativa pero con un valor negativo. Es decir aquellas empresas que no han acudido a la financiación externa o ajena, han tenido menos ingresos.

Análisis de sensibilidad

Para completar los resultados obtenidos se hicieron más pruebas sobre los datos, en concreto la más significativa fue convertir la variable Actividad en 14 variables artificiales Dummy, que toma valores entre el 1 y 0 en función de si pertenecen a la actividad o no marcada. El dato interesante es que la variable más significativa es la pertenencia de la fundación a Obras Sociales de las cajas, en relación al volumen ingreso¹³.

Se convirtieron también en variables Dummy la variable años, la variable CC.AA y la variable tamaño, cuyos resultados se muestran de forma complementaria en la tabla VIII.

Lo más destacado es que se mantienen la significatividad del tamaño, siendo las grandes fundaciones las que presentan un factor positivo fuerte, mientras que las pequeñas un B negativo, es decir tuvieron significativamente menos ingresos. Los empleados y el ratio de solvencia siguen siendo significativas. El hecho de convertir en Dummy ciertas variables permite ver, como ya se señalara en el análisis anterior, que las obras sociales de las cajas tienen más ingresos que el resto. Que los años no parecen afectar ni tampoco la comunidad de pertenencia.

TABLA VIII. COEFICIENTES MODELO MODIFICADO

	Coeficientes no estandarizados B	t	Sig.
(Constante)	4.015,201	2,304	0,022
EMPLEADOS	39,653	63,937	0,000
GRANDE	7.213,958	7,436	0,000
MEDIANA	-1.086,919	-1,488	0,138
PEQUEÑA	-2.482,571	-2,999	0,003
Ratio de solvencia %	-58,569	-4,248	0,000
A2007	55,017	0,038	0,970
A2008	2.207,567	1,429	0,154
A2009	2.884,536	1,803	0,072
A2010	968,150	0,586	0,558
A2011	333,563	0,184	0,854
A2012	485,400	0,273	0,785
A2013	141,349	0,078	0,938

A2014	206,906	0,110	0,913
A2015	-1.909,694	-0,217	0,828
Andalucía	2.389,274	1,036	0,301
Aragón	199,082	0,106	0,915
Asturias	-1.213,862	-0,547	0,585
Canarias	3.658,356	1,319	0,188
Cantabria	-12.099,032	-1,900	0,058
CyL	136,614	0,072	0,942
CyM	1.763,628	0,580	0,562
Cataluña	-2.020,542	-0,953	0,341
CCValenc	991,081	0,453	0,651
Extremadura	-9.544,988	-1,076	0,283
Galicia	2.467,329	1,344	0,180
Baleares	-2.906,297	-0,547	0,585
Rioja	-3.159,852	-1,529	0,127
Murcia	-4.578,315	-1,321	0,187
Pais Vasco	5.873,175	1,939	0,053
Educación	3.033,723	1,676	0,095
Investigación	-1.336,622	-0,714	0,475
Desarrollo local	-1.273,375	-0,640	0,522
Empresa y Trabajo	1.286,780	0,699	0,485
Integración social	2.973,486	1,120	0,263
Microfinanzas	-13.873,570	-2,008	0,045
Asistencia Social	-2.013,569	-1,125	0,261
Interés General	-3.125,517	-0,720	0,472
Medio Ambiente	6.453,798	1,261	0,208
Sanidad y Salud	3.742,078	1,833	0,068
Otros	-1.486,760	-0,423	0,672
Obra Social Cajas	19.410,560	8,516	0,000
N		444	
R-SQ (R2)		0,97	
AD, RsQ		0,967	
F		316,8006202	
(P-F)		0,000	

a. Variable dependiente: Ingresos explotación (Cifra ventas) mil EUR
Variables excluidas: A2006, Madrid y Cultura

Adicionalmente se quitaron y se intercambiaron la variable tamaño por la variable empleados, y aquella que presenta una mayor capacidad explicativa sobre los ingresos es el nº de empleados.

Finalmente y en línea con el informe de AEF [5] que señalaba una variación en la cuenta de resultados (beneficios) respecto de las comunidades autónomas, se testó la siguiente regresión lineal: Result. ordinarios antes impuestos mil EUR_{it} = $\beta_0 + \beta_2 \text{Actividad}_i + \beta_3 \text{Tamaño} + \beta_4 \text{Empleados}_{it} + \beta_5 \text{CCAA} + \beta_6 \text{Solvencia}_{it} + \varepsilon_t$. Siendo que las variables CCAA y actividad, se dividen en variables artificiales Dummy (17 y 14 respectivamente), que toman valores entre el 1 y 0 en función de si pertenecen a la CCAA o actividad.

Los resultados muestran como variables significativas, el tamaño, el ratio de solvencia, con B positivo, los sectores de actividad Microfinanzas e Interés general, con B negativo. Y la mayor parte de las comunidades. El nivel explicativo es bajo,

¹³ Datos no tabulados, disponibles a petición.

con un R2 de un 0,18. No obstante se recomiendan más análisis sobre estos datos en futuras investigaciones.

V. CONCLUSIONES

El estudio desarrollado sobre el sector fundacional nos ha permitido constatar el papel significativo que desempeñan estas entidades dentro de la Economía Española, configurándose como una fórmula adecuada para canalizar las iniciativas de emprendimiento social.

El contraste de las hipótesis de trabajo formuladas en el presente estudio empírico, así como el análisis de los resultados que arroja el mismo, nos ha permitido extraer las siguientes conclusiones que se sintetizan a continuación:

En primer lugar, al aceptar la tercera hipótesis, se puede afirmar que el tamaño ha afectado positivamente a la "supervivencia" de las fundaciones durante la última década. En línea con trabajos previos el tamaño es un factor que influye en el volumen de ingresos, y más concretamente medido como número de empleados. Como se mostraba, el número de trabajadores es la variable que tiene una mayor capacidad explicativa del volumen de ingresos de las fundaciones. En consecuencia, no solo con un activo mayor, sino con más personal la fundación tendrá más capacidad de generar ingresos.

En segundo lugar, afirmamos que la actividad también resulta significativa, aceptando la segunda hipótesis de trabajo. En concreto el análisis de sensibilidad nos muestra que aquellas fundaciones que están asociadas a la "obra social de las cajas de ahorro" explican el nivel de ingresos. Parece lógico suponer que aquellas fundaciones cuyos ingresos están asociados a entidades concretas, explican en mejor medida su capacidad de actuación en función de los recursos proporcionados por estas. No obstante sería interesante seguir profundizando en este estudio.

En tercer lugar, y en línea con la primera de las hipótesis planteadas, no se ha encontrado influencia en el volumen de ingresos en relación con los años, y por tanto con la crisis. Esto puede venir provocado por varias razones: i) al presentar los datos en años, y coincidir el principio y el final del período con mejor situación económica y los datos centrales como período más complejo, esta distribución podría distorsionar en cierta medida los resultados, tal y como ha sido planteada la variable; ii) por otro lado, si bien durante la crisis económica algunos estudios apuntan la reducción del número de fundaciones, los resultados obtenidos a partir del análisis de nuestra muestra no revelan tal circunstancia. Esta diferencia puede responder, por otro lado, a la dificultad para determinar la operatividad de las fundaciones activas, es decir, si vienen desarrollando alguna actividad real referente a su misión social. La no disponibilidad de datos en un gran número de entidades fundacionales puede indicar que muchas de ellas aun estando activas no son efectivas. Es por ello que se recomiendan estudios posteriores que arrojen más luz también sobre este punto.

De forma complementaria, y en relación con los resultados mostrados en el análisis de sensibilidad (tabla VIII), podría resultar interesante profundizar, en estudios posteriores, en la influencia de las fundaciones destinadas al emprendimiento. En este trabajo se clasificaron como: Desarrollo Local, Empresa y trabajo o Microfinanzas. Y las Microfinanzas aparecían como significativas con un B negativo.

En este trabajo se ha perseguido la caracterización económica del sector fundacional en España, cuya respuesta se ha planteado en los primeros apartados. En segundo lugar se ha abordado el análisis del comportamiento de las fundaciones en la última década, principalmente a través de la variable ingresos.

En definitiva, con la presente investigación se ha pretendido contribuir al conocimiento sobre la importancia del papel que desempeñan las fundaciones en el entramado social español y a las variables que afectan a su actividad.

VI. REFERENCIAS

- [1] C. M. Martínez Franco e I. Guzmán Raja, "Medida de la eficiencia en entidades no lucrativas: un estudio empírico para fundaciones asistenciales", Revista de Contabilidad, núm. 17, pp. 47-57, 2013.
- [2] R. Chaves y J.L. Monzón, "Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 37, pp. 7-33, 2001.
- [3] L.M. Salamon y H.L. Anheir, The emerging nonprofit sector, Manchester: Manchester University Press, 1996.
- [4] J. Jorge Vázquez, C. Albarrán Fernández y F. Salinas Ramos, "La Economía Social ante el nuevo paradigma de Bienestar social", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 79, pp. 5-34, 2013.
- [5] J.J. Rubio Guerra, S. Sosvilla Rivero y M.T. Méndez Picazo, El sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2012), Asociación Española de Fundaciones, Madrid, 2014.
- [6] E. Soldevilla García, "Metodología de la investigación de la economía de la empresa", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 1, núm. 1, p.13-63, 1995.
- [7] J.L. Galán Zazo, "Metodología de la economía de la empresa: algunas nociones", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol.12, núm.3, pp- 13-27, 2006.
- [8] J. Austin, H. Stevenson y J. Wei-Skillern, "Social and Comercial entrepreneurship: same, different, or Both?", Entrepreneurship Theory and Practice, núm 30 (1), pp. 1-22, 2006.
- [9] J.L. García, J.C. Sáez y E. Viaña, Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España, Madrid: Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección Economía, 2004.
- [10] J.L. Monzón, "Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 56, pp.9-24, 2006.
- [11] J.L. Monzón, Las grandes cifras de la economía social en España, Valencia: Editorial CIRIEC-España, 2010.
- [12] M.A. Galindo, J.J. Rubio y S. Sosvilla, El sector fundacional en España: atributos fundametnales (2008-2009). Asociación Española de Fundaciones, Madrid, 2012.
- [13] M. Alvarado Riquelme, M.A. de Vicente Oliva, R. García Vegas y A. Agafonow, "Economía social y empresa social. Análisis del marco conceptual y jurídico en España", Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época, núm. 14, 2015.
- [14] M. González y E. Rúa, "Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 57, pp.117-149, 2007.
- [15] Calderón Milán, B. "La estructura de ingresos de las asociaciones y fundaciones en España" Economistas, núm 102 pp. 26-31,2004

Empreendedorismo e Inovação: um estudo bibliométrico da produção científica na *Web of Science*

Entrepreneurship and Innovation: a bibliometric study of scientific production in the Web of Science

Ana Paula Perlin

Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
anapaula.perlin@yahoo.com.br

Gabriela Rossato

Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
gabi.rossato@hotmail.com

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
jordanakneipp@yahoo.com.br

Luana Inês Damke

Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
luanadamke@hotmail.com

Resumo—O objetivo deste estudo é evidenciar quais as características da literatura científica internacional que relacionam a temática do empreendedorismo e inovação no período de 2000 a 2015. Para isso, a metodologia estabelecida foi um pesquisa bibliométrica, descritiva. A amostra foi realizada por meio da *Web of Science*, totalizando 198 artigos selecionados. Os resultados da pesquisa mostram que o ano de maior número de publicações foi 2015. Quanto aos autores que publicaram sobre o tema, há uma multiplicidade e diversidade, já em relação as instituições que se destacam em termos de publicações referentes ao Empreendedorismo e Inovação pode-se citar a *Universitat Politècnica de València*. Desse modo, para futuros estudos sugere-se expandir a busca de artigos em relação aos temas empreendedorismo e inovação em outras bases, bem como eventos científicos nacionais e internacionais.

Palavras-chave: *Empreendedorismo; Inovação; Bibliometria;*

Abstract—The objective of this study is to show that the characteristics of the international scientific literature that relates the theme of entrepreneurship and innovation from 2000 to 2015. For this purpose, the methodology set was a bibliometric, descriptive. The sample was carried through the *Web of Science*, totaling 198 selected articles. The survey results show that the year more publications was 2015. As for the authors who have published on the subject, there is a multiplicity and diversity, since in relation to the institutions that stand out in terms of publications related to the Entrepreneurship and Innovation can mention *Universitat Politècnica de València*. Thus, for future studies suggested to expand the search for articles on the subjects

entrepreneurship and innovation in other bases as well as national and international scientific events.

Keywords-component: *Entrepreneurship; Innovation; Bibliometry;*

I. INTRODUÇÃO

A instabilidade e a imprevisibilidade no cenário econômico pode influenciar na operação e no desempenho das organizações. Nesse sentido parece que o Empreendedorismo e a Inovação, são os principais pilares na busca por soluções criativas, que sustentem as organizações em um mercado configurado pela ampla concorrência e incertezas.

No contexto acadêmico brasileiro, o Empreendedorismo parece ser uma área de pesquisa ainda recente e pouco explorada. No entanto, já percebe-se algumas iniciativas na busca pela consolidação de conceitos e práticas. O primeiro Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe) foi realizado em 2000, com o objetivo debater e disseminar conhecimento em relação a temática do empreendedorismo.

Dentre os conceitos envolvendo o empreendedorismo, várias concepções são encontradas em relação as características empreendedoras. De acordo com [1], o indivíduo empreendedor é aquele que assume riscos em condições de incerteza, tomador de decisão, fornecedor de capital financeiro, dono de empresa,

líder industrial, gestor ou executivo, contratante, árbitro no mercado, entre outros.

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar a produção científica da área de empreendedorismo e inovação no Brasil, no período que compreende os anos de 2000 a 2015, utilizando-se os critérios adotados em estudos semelhantes realizados anteriormente em outras áreas. Procura-se descrever as principais características no campo em termos de paradigmas adotados, metodologia e perfis metodológicos utilizados, qualidade e quantidade da produção e temáticas mais abordadas.

II. REFERENCIAL TEORICO

Os primeiros estudos sobre o empreendedorismo surgiram em 1947 na Universidade de Harvard [2]. Entretanto, o termo empreendedor tem origem na palavra francesa *entrepreneur*, que data do século XIV. As origens históricas de atividades empreendedoras remetem a Marco Pólo. Segundo [3], Marco Pólo era considerado um empreendedor, visto que atuava como um intermediário, assinando contrato com pessoas de recursos para vender suas mercadorias no Oriente, assumindo assim, os riscos da transação. À vista disso, empreendedorismo pode ser entendido como um processo no qual se realiza algo inovador e criativo, objetivando valor e geração de riqueza para indivíduos e para a sociedade [4]; [5]; [6].

O economista Joseph Schumpeter é considerado um dos teóricos expoentes nos estudos sobre empreendedorismo [7]. Schumpeter (1982), define sua concepção de empreendedor como aquele que combina capital e trabalho como elementos de produção articulados, é aquele capaz de introduzir novos produtos e serviços no mercado, por meio de novos modos de organização ou pela utilização de novos recursos.

Corroborando [7], evidencia que o empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação e é antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas.

Além disso, para [10], os empreendedores são aquelas pessoas que assumem riscos e abrem uma nova empresa, para atender àquela necessidade constatada pelo mercado e, nesse processo proativo, estimulam mudanças no setor econômico e desenvolvem inovação. Além disso, empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade para agir, se esforça para alcançar sua realização.

Segundo [8], o tema empreendedorismo vem conquistando espaço nos últimos anos. Tal afirmação se confirma tanto nas discussões econômicas, visando que o empreendedorismo passou a ser avaliado como fator de importância para a formulação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento dos países, como no meio acadêmico, com a produção de trabalhos sobre o tema.

Nesse sentido, [9], afirma que o empreendedorismo envolve identificar a oportunidade para criar algo novo, desenvolver um novo mercado, um novo meio de produção ou usar uma nova matéria-prima, considerando as condições tecnológicas, sociais e econômicas, das quais surgem as oportunidades.

Desse modo, uma ação empreendedora deve envolver inovação, ou seja, uma empresa que visa criar valor para o consumidor tem que possuir características especiais, como criar algo novo, diferente, de maneira que transforme material em recurso ou, ainda, combinar recursos existentes em uma nova configuração, desenvolvendo produtos desejados pelos clientes [11]; [10].

A inovação é, muitas vezes, citada como sinônimo de invenção, no entanto, a interpretação da distinção entre os dois termos se faz essencial [12]. De acordo com [14] invenção e inovação são conceitos diferentes, uma invenção não necessariamente gera uma inovação, para ser considerado uma inovação deve haver viabilidade e efeitos econômicos, fato que não necessariamente acontece com uma invenção.

A inovação sugerida pelo economista francês [13] representa uma destruição construtiva, significa também a ação de melhorias em produto, processos, métodos organizacionais e em outros fatores para criar novas oportunidades. Existem, segundo ele, cinco diferentes tipos de inovação: i) introdução de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes mas melhorados; ii) novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) utilização de novas fontes de matérias-primas; e v) surgimento de novas formas de organização de uma indústria.

Ressalta-se a importância da inovação no desempenho produtivo e organizacional das empresas. O aumento e a melhoria da produtividade, tem grande relação com a lucratividade, o qual pode ser considerado um indicador para medir a competitividade das organizações. Portanto, a inovação é o motor das indústrias, que produzirão mais, impulsionando a economia dos países em que estão inseridas [15].

No entanto, inovar não é apenas melhorar um produto ou aumentar o existente, inovar significa também gerar valor para os indivíduos. A existência da expectativa com relação à possibilidade de um novo desenvolvimento ser efetivamente uma inovação, se contrapõe com a necessidade de identificação de potencial que a empresa detém para realizar o fato e, desse modo, aumentar a probabilidade desse desenvolvimento ser inovador [17].

A inovação assume um caráter tecnológico quando atinge uma troca técnica nos bens e serviços ou processos da organização [16]. O apoio e a aprovação de novas tecnologias e inovações provem da criação de uma capacidade inovadora dos indivíduos. Dessa forma, o desenvolvimento de uma visão reflexiva em prol do desenvolvimento tecnológico parece facilitar a geração de inovação.

Constata-se assim a tendência de caracterizar empreendedorismo e inovação como agentes inter-relacionados. Empreendedorismo gera inovação, e por sua vez,

inovação gera inovação, pois as empresas sempre vão querer estar na frente de seus concorrentes [18].

III. MÉTODO DE ESTUDO

O presente estudo que possui como objetivo analisar as publicações relacionados ao tema empreendedorismo e inovação, no período de 2000 a 2015, caracteriza-se como exploratório. Para [19], as pesquisas exploratórias têm por finalidade ampliar o conhecimento em relação a um determinado fenômeno, explorando uma determinada realidade. Quanto a abordagem, o estudo caracteriza-se como quantitativo e foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliométrica. Conforme [20], a bibliometria possui como intuito analisar a atividade científica ou técnica por meio do estudo quantitativo das publicações.

A. Definição do escopo do estudo

A busca das publicações que compõem a bibliometria foi realizada a partir dos mecanismos de busca da base de dados da *Web of Science (WOS)* do *Institute for Scientific Information (ISI)*.

Foram pesquisados na *Web of Science*, os trabalhos que possuíam os termos *Entrepreneur** e *Innovat** no título, no período compreendido entre os anos de 2000 e 2015. Posteriormente, refinou-se a busca para as categorias de *Business* e *Management* e optou-se para que fossem exibidos apenas artigos, encontrando assim um total de 198 trabalhos.

A pesquisa foi realizada por meio de duas etapas. Inicialmente digitaram-se os termos *Entrepreneur** e *Innovat** na área de pesquisa da base WOS. Optou-se por adotar o asterisco para contemplar termos com diferentes terminações relacionados as palavras Empreendedorismo e Inovação (*Entrepreneurship* and *Innovation*), delimitando o período de 2000 a 2015. A seguir foram levantadas as características gerais das publicações, partir das seguintes variáveis: principais autores, título das fontes, principais instituições, ano das publicações, principais países e idiomas, relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas.

Na segunda etapa realizou-se uma comparação entre as publicações mais citadas e os autores que mais publicaram no mesmo período. O Quadro 1 evidencia as etapas da pesquisa.

Etapas da Pesquisa	
Primeira etapa Análise das características gerais das publicações	Segunda etapa
Principais autores	Relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas.
Título das fontes	
Principais instituições	
Ano das publicações	
Principais países e idiomas	

Quadro 1: Etapas da pesquisa.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Assim, conforme as etapas expostas no Quadro 1 foi realizada a análise bibliométrica do referido estudo, apresentada a seguir.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa apresentados a seguir, identificam as principais características da produção científica na base de dados da *Web of Science* relacionada às palavras-chave *Entrepreneur** e *Innovat** no período 2000 a 2015. Após, refinar a busca para as categorias de *Business* e *Management* e optar por apresentar resultados referentes a apenas artigos, obteve-se o total de 198 artigos. Primeiramente serão apresentadas as características gerais das publicações: principais autores, título das fontes, principais instituições, ano das publicações, principais países e idiomas. Por fim serão apresentados o o número de publicações por autor e o número de citações.

A. CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS PUBLICAÇÕES SOBRE ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION NA WEB OF SCIENCE

Nessa seção são apresentadas as características principais das publicações estudadas relacionadas aos temas *Entrepreneurship* and *Innovation* nas seguintes categorias: principais autores, título das fontes, instituições, ano das publicações, países e idiomas.

O número de artigos publicado por autor, demonstrando os principais pesquisadores relacionados ao tema no período analisado, encontra-se no Quadro 2.

Autor	Número de artigos publicados
GALINDO MA	4
HUARNG KH	4
CHEN Y	3
COVIN JG	3
KURATKO DF	3
WEERAWARDENA J	3

Quadro 2: Quantidade de artigos publicados por autor

Fonte: *Web of Science* (2016)

Dentre os artigos analisados neste estudo, observou-se que existe uma multiplicidade e diversidade quanto à autoria dos trabalhos, sendo que dois autores se destacam com quatro (4) trabalhos publicados ao longo do período de análise, e alguns autores possuem três (3) artigos publicados. Pode-se perceber a partir do exposto, que não há predominância de um autor em específico, e talvez ainda não há um autor expoente que trabalhe de forma conjunta ou relacionada as temáticas de Empreendedorismo e Inovação.

1. TÍTULO DAS FONTES

O Quadro 3 apresenta as principais fontes de publicações relacionadas à temática *Entrepreneurship and Innovation*.

TÍTULO DA FONTE	Nº ARTIGOS
SMALL BUSINESS ECONOMICS	21
RESEARCH POLICY	11
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	9
JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	9
INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL	6
INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	6
JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT	6
MANAGEMENT DECISION	6
TECHNOVATION	6
ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE	5
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	5
CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT	4
ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT	4
INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL	4
JOURNAL OF TECHNOLOGY TRANSFER	4
TECHNOLOGY ANALYSIS STRATEGIC MANAGEMENT	4

Quadro 3: Principais fontes
Fonte: Web of Science (2016)

A maior parte dos artigos publicados, considerando o período analisado, foram nos seguintes periódicos: *Small Business economics*, *Research Policy*, *Journal of Bussiness Research* e *Journal of Bussiness Venturing*. O periódico que obteve um maior número de publicações relacionadas ao tema corresponde ao *Small Business Economics*, periódico que tem como foco a disciplina de empreendedorismo. Desse modo parece que os periódicos da área são referências de maior aceitação para os artigos dessas temáticas. No entanto, em menor proporção, destaca-se também, um número expressivo de artigos em revistas multidisciplinares, que abrangem as diferentes áreas da administração como, por exemplo gestão organizacional, inovação, tecnologia e estratégia.

2. PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES

A partir das informações declaradas pelos autores, em relação as instituições das quais estão vinculados foi possível evidenciar as principais instituições que se destacaram na publicação de estudos relacionados aos temas *Entrepreneurship and Innovation* estão apresentadas no Quadro 4.

INSTITUIÇÃO	Nº ARTIGOS
UNIVERSITAT POLITECNICA DE VALENCIA	9
INDIANA UNIVERSITY BLOOMINGTON	8
INDIANA UNIVERSITY SYSTEM	8
UNIVERSITY OF VALENCIA	8
IU KELLEY SCHOOL OF BUSINESS	7
UNIVERSITY OF QUEENSLAND	6
COMPLUTENSE UNIVERSITY OF MADRID	5
FENG CHIA UNIVERSITY	5
UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA	5

Quadro 4: Principais instituições
Fonte: Web of Science (2016)

Os resultados obtidos demonstram que as principais instituições, com relação ao número de publicações foram *Universitat Politecnica de Valencia* com nove (9) publicações, seguidas da *Indiana University Bloomington*, *Indiana University System* e *University of Valencia*, ambas com oito (oito) publicações cada uma. Destaca-se que das nove principais instituições encontradas quatro (4) são instituições espanholas e três (3) instituições de países asiáticos, o que pode demonstrar um avanço dos estudos dessa temática nestes países.

3. ANOS DE PUBLICAÇÃO

O Gráfico 1 apresenta a quantidade de artigos da *Web of Science* relacionados ao tema *Entrepreneurship and Innovation* que foram publicados entre os anos de 2000 e 2015.

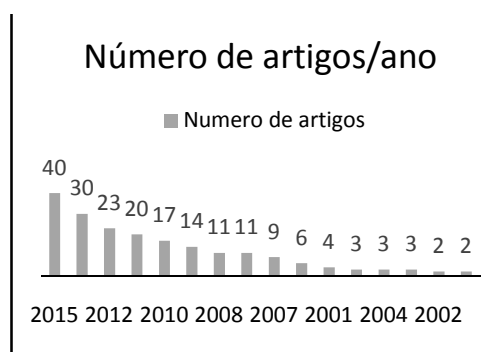


Gráfico 1: Publicações por ano
Fonte: Web of Science (2016)

Percebe-se que em relação a essas temáticas há um crescente interesse dos pesquisadores, principalmente nos últimos anos. Dessa forma, percebe que no começo dos anos 2000, as publicações eram esporádicas, no entanto o número de publicações relacionada as duas temáticas teve um crescimento exponencial de 2008 à 2015, sendo que neste último ano houve um ápice de 40 artigos publicados.

4. PRINCIPAIS PAÍSES E IDIOMAS

No Quadro 5 apresenta-se os principais países que possuem publicações relacionadas ao tema pesquisado.

PAÍSES DE PUBLICAÇÃO	Nº ARTIGOS
Estados Unidos	82
Espanha	29
Inglaterra	22
China	17
Holanda	13
Alemanha	12
Taiwan	12
França	11
Suiça	11
Austrália	9
Dinamarca	9
Canadá	7
Itália	7
Finlândia	5

Quadro 5: Principais países
Fonte: Web of Science (2016)

Quanto aos principais países onde foram publicados os artigos pesquisados, destacam-se os Estados Unidos, Espanha e Inglaterra. Dessa forma, pode-se constatar que apesar da maior parte dos trabalhos relacionados a temática serem oriundos de universidades espanholas, e a Espanha ser um país de destaque também nas publicações, os Estados Unidos ainda lidera o ranking de publicações a respeito da *Entrepreneurship and Innovation*. Ressalta-se, ainda, que não foram encontradas publicações no Brasil na *Web of Science* sobre o tema pesquisado, o que indica que esta temática poderá servir para futuros pesquisadores brasileiros que busquem originalidade em seus trabalhos.

No que se refere aos idiomas dos trabalhos publicados sobre esta temática, constata-se que 197 artigos estão publicados em inglês, o que representa 99,495% dos estudos.

B. RELAÇÃO ENTRE AUTORES COM MAIS PUBLICAÇÕES E PUBLICAÇÕES MAIS CITADAS

Tendo por base a pesquisa sobre os temas de Empreendedorismo e Inovação realizada na base *Web of Science*, foram selecionadas as dez publicações mais citadas e

relacionadas com os autores com maior número de publicações apresentados no Quadro 6.

TÍTULO / AUTOR / PERIÓDICO / ANO	Nº CITAÇÕES 2000 A 2015
Título: <i>Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data</i> Autor: Wong, PX; Ho, YP; Autio, E Periódico: SMALL BUSINESS ECONOMICS Volume: 24 Edição: 3 Páginas: 335-350 Ano: 2005	173
Título: <i>When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates</i> Autor: Dushnitsky, G; Lenox, MJ Periódico: RESEARCH POLICY Volume:34 Edição:5 Páginas: 615-639 Ano: 2005	130
Título: <i>What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship</i> Autor: Doganova, Liliana; Eyquem-Renault, Marie Periódico: RESEARCH POLICY Volume: 38 Edição: 10 Páginas: 1559-1570 Ano: 2009	87
Título: <i>Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions</i> Autor: Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus Periódico: BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT Volume: 20 Edição: 4 Páginas: 222-237 Ano: 2011	77
Título: <i>Innovation and risk-taking in a transitional economy: A comparative study of Chinese managers and entrepreneurs</i> Autor: Justin Tan Periódico: JOURNAL OF BUSINESS VENTURING Volume: 16 Edição: 4 Páginas: 359-376 Ano: 2001	75
Título: <i>Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance</i> Autor: Avlonitis, George J.; Salavou, Helen E. Periódico: JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH Volume: 60 Edição: 5 Páginas: 566-575 Ano: 2007	70
Título: <i>The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism</i> Autor: Baron, Robert A.; Tang, Jintong Periódico: JOURNAL OF BUSINESS VENTURING Volume: 26 Edição: 1 Páginas: 49-60 Ano: 2011	67
Título: <i>Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers</i> Autor: Massa, Silvia; Testa, Stefania Periódico: TECHNOVATION Volume: 28 Edição: 7 Páginas: 393-407 Ano: 2008	66

Título: <i>Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness</i> Autor: Marvel, Matthew R.; Lumpkin, G. T. Periódico: ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE Volume: 31 Edição: 6 Páginas: 807-828 Ano: 2007	65
Título: <i>SPAWNED WITH A SILVER SPOON? ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE AND INNOVATION IN THE MEDICAL DEVICE INDUSTRY</i> Autor: Chatterji, Aaron K. Periódico: STRATEGIC MANAGEMENT Volume: 30 Edição: 2 Páginas: 185-206 Ano: 2009	64

Quadro 6 – Relação dos 10 publicações mais citadas no período (2000 a 2015)
Fonte: *Web of Science* (2016)

Com o objetivo de verificar a existência de relação entre as publicações mais citadas, com os autores que mais publicaram nesse mesmo período, apresenta-se o Quadro 6. Foi possível evidenciar, diante deste quadro comparativo, que dentre os autores que mais publicaram no período, nenhum possui trabalho entre os dez mais citados na *Web of Science*. Portanto, pode-se concluir que as publicações com maior número de citações, que possivelmente são referências na temática pesquisada, em sua grande maioria não pertencem aos autores que mais publicam sobre o mesmo tema. Além disso, pode constatar-se que os autores com mais altos índices de publicações podem não ser aqueles que produzem estudos de maior impacto e relevância para a determinada área do conhecimento.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo, entender quais as características da produção científica internacional que relaciona as temáticas empreendedorismo e inovação. Para conseguir alcançar o objetivo do estudo realizou uma pesquisa bibliométrica utilizando a base de dados *Web of Science*, cuja amostra final resultou na análise de 198 artigos.

Quanto às perspectivas de pesquisa, o passar dos anos mostra que os interesses e focos de investigação sobre a temática empreendedorismo e inovação expressam, e certa forma, um crescimento da importância da área para o conhecimento científico. Com isso, foi possível mapear e analisar o cenário de produção científica relacionada ao tema empreendedorismo e inovação.

Em relação ao veículo de divulgação, verificou-se uma representatividade na publicação de artigos. O ano que apresentou um o maior número de publicações foi o de 2015. O *Small Business Economics* foi o periódico que teve o maior número de publicações com 21 no total, seguido do *Research Policy*.

Quanto aos autores que mais publicaram nesse tema observou-se uma multiplicidade de e diversidade. Percebeu-se, portanto, não existir um pesquisador que seja um grande expoente quando analisa-se as áreas de *Entrepreneurship* and *Innovation* simultaneamente. As instituições que mais se

destacaram no que se refere as publicações relacionadas a *Entrepreneurship and Innovation* foram: *Universitat Politècnica de Valencia* com nove (9) publicações, seguidas da *Indiana University Bloomington*, *Indiana University System* e *University of Valencia*, ambas com oito (oito) publicações cada uma.

A contribuição deste trabalho para os estudos em Administração se deve aos indicadores resultantes quanto às instituições de pesquisa e aos periódicos que mais se destacam na produção do conhecimento sobre o tema em nível internacional. A principal limitação, refere-se ao fato de que as informações apresentadas estão limitadas aos artigos encontrados na base *Web of Science* devido à incompatibilidade das demais bases de dados com os softwares utilizados neste estudo.

Sugere-se para estudos futuros outras iniciativas ea ampliação de busca por artigos sobre o temas empreendedorismo e inovação em outras bases e também eventos científicos nacionais e internacionais, de modo a obter interessantes resultados sobre o perfil bibliométrico das publicações a respeito dos temas.

VI. REFERÊNCIAS

- [1] NAIR, K.R.G.; PANDEY, A. Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.
- [2] KUSHKOWSKI, J. D. (2012). Charting the Growth of Entrepreneurship: A Citation Analysis of FER Content, 1981–2008, *Journal of Business & Finance Librarianship*, vol.17, 2012, pp.201–219.
- [3] HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- [4] FILION, Louis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 2, p. 65-79, abr./jun. 2004
- [5] SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.217-226, 2000.
- [6] BRUYAT, C., JULIEN, Pierre-André. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 16, p. 165-180, 2000.
- [7] DOLABELA, F. (1999). *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura.
- [8] GEORGE, G., & ZAHRA, S. Culture and its consequences for entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 5-8. 2002.
- [9] BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [10] LONGENECKER, Justin G. et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- [11] DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005
- [12] ROBERT, M. Product innovation strategy. New York: McGraw Hill, 1995
- [13] SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

- [14] Schumpeter Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York, McGraw-Hill Book Company. 1939.
- [15] CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão Para a Nova Economia. Produção, v. 10, n. 4, p. 53-63, maio, 2001.
- [16] CRUZ, Alfonso. La ruta de la innovación en Chile. Journal of Technology Management & Innovation, v. 3, n. 1, p. 1-9, 2008.
- [17] ZAWISLAK, Paulo Antônio. Rumo a um modelo de expectativa e potencial de inovação. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p 1-14. CD-ROM
- [18] MORENO, R.; PACI, R.; USAI, S. Geographical and sectoral clusters of innovation in Europe. Annals of Regional Science, v. 39, p. 715-739, 2005a.
- [19] GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2007 (2007)
- [20] Silva (2004) SILVA, M. R. Análise bibliométrica da produção científica docente do programa de pós-graduação em educação especial/UFSCar: 1998-2003. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004

O foco da utilização das redes sociais online nas empresas

Anícia Rebelo Trindade

Empreend - Associação Portuguesa para o Empreendedorismo
Lisboa, Portugal
anicia.r.trindade@gmail.com

Abstract— With this article we intend to analyze what the focus of the use of online social networks by enterprises of the European Union in the years 2013 and 2015. For this purpose, we adopted a qualitative methodology mainly exploratory, descriptive and interpretive nature, using the statistical data related to the subject under study, available at Eurostat (statistical site of the European Union) in 2013 and 2015, as well as some data from INE (National Statistics Institute) in the years 2011-2015. Apart from this, we also take in consideration a review of the literature in order to identify and recognize the focus of use of online social networks in companies. In this sense, bibliographic databases of research were used such as Scopus, Eric, Springer, B-On, Google Scholar (International Index) and Scientific Repository Open Access Portugal (national index) for the selection of documents and empirical studies or theorists to describe the subject under study. Before that, we select the publications that were best adjusted to the reflective reality that we intend to build, and underlying the need to answer the research question: What is the focus of use of online social networks in business in the years 2013 and 2015?

Keywords- Online Social Networks; enterprises; Learning environments; Information sharing

Resumo— Com o presente artigo pretende-se analisar qual o foco de utilização das redes sociais online pelas empresas da união europeia nos anos de 2013 e 2015. Para tal, foi adotada uma metodologia fundamentalmente de tipo qualitativo, de natureza exploratória, descritiva, recorrendo ao corpus latente na internet com vista ao levantamento e análise de dados estatísticos relacionados com a temática em estudo, disponíveis no Eurostat (site estatístico da União Europeia) no ano de 2012 a 2015, bem como alguns dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) nos anos de 2011 a 2015. A par disto, teve-se ainda em consideração uma revisão da literatura a respeito, por forma a identificar e reconhecer o foco de utilização das redes sociais online nas empresas. Neste sentido, foram utilizadas bases bibliográficas de pesquisa tais como: a Scopus, Eric, Springer, B-On, Google Scholar (indexação internacional) e Repositório Científico Acesso Aberto de Portugal (indexação nacional), para a seleção de documentos e estudos empíricos ou teóricos que descrevessem a temática em estudo. Posteriormente selecionou-se as publicações que melhor se ajustavam à realidade reflexiva que se pretende construir, tendo subjacente a necessidade de responder à questão de investigação: Qual o foco de utilização das redes sociais online nas empresas nos anos de 2013 e 2015?

Palavras-Chave - Redes Sociais Online; Empresas; Contextos de aprendizagem; Partilha de informação.

I. INTRODUÇÃO

As redes sociais online vieram proporcionar uma enorme evolução na maneira como as pessoas acedem, utilizam, participam, e criam de forma ativa conhecimento [26].

Com efeito, nas diferentes interações sociais que estabelecemos, entre as quais, através das redes sociais, consciente ou inconscientemente, realizam-se interações que contribuem para o próprio crescimento pessoal e profissional ([12]; [26]).

Estas interações que podem ocorrer tanto em ambientes formais, não-formais e informais de aprendizagem, são a base para a nossa compreensão enquanto agentes integrantes e participativos na sociedade em que estamos inseridos (idem).

Com efeito, [21] “(...) *the emergence of online social networks (OSNs) or virtual communities which have opened up possibilities for rich, online human-to-human interaction unprecedented in the history of Internet communication*”(p.505).

É neste âmbito, que o presente artigo pretende analisar qual o foco de utilização das redes sociais online nas empresas nos anos de 2013 e 2015. Para tal, foi adotada uma metodologia fundamentalmente de tipo qualitativo, de natureza exploratória, descritiva e interpretativa, recorrendo ao levantamento e análise de dados estatísticos relacionados com a temática em estudo, disponíveis na Eurostat no ano de 2013 e 2015. A par disto, teve-se ainda em consideração uma revisão da literatura a respeito, por forma a identificar e reconhecer o que tem sido feito, no âmbito desta temática..

II. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Segundo Kozma [20], de uma forma geral, as Redes Sociais Online (RSO) contribuem para a criação e agregação de informação que possibilita desenvolver as histórias de vida, e utilizar o conhecimento para comunicar e colaborar com outros. As Redes Sociais Online são assim serviços baseados na Web que permitem que os indivíduos construam um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado, com a possibilidade de criar uma lista articulada com outros utilizadores, com os quais partilham conteúdos e informações e estabelecem contacto síncrono e assíncrono. Estas ligações entre os utilizadores transpõem-se também a outros utilizadores do sistema, de acordo com as permissões

definidas por cada um dos membros, podendo variar de RSO para RSO [20].

Por outro lado,[26],as RSO, mediante a utilização de estratégias adequadas, contribuem para que os indivíduos e as empresas comuniquem entre si. De facto, na dinâmica da utilização das RSO, os utilizadores são confrontados com diversas tarefas diárias e um grande número de ligações sociais padrão para interagir com aqueles aos quais pretendem retribuir a sua atenção[26]. Sendo que esta retribuição implica colaborar na rede por forma a produzir e partilhar conhecimento.

Corroborando com Andriole [4], Mamaqui [25] refere que “(...) in recent years the scientific community is being an important effort to provide relevant evidence about the impact of web 2 and social media on training and [productivity of the individuals] (...)” referindo que estudos nesta área ainda têm sido escassos. Em 2010 Andriole conduziu um estudo para compreender “What do wikis, blogs, podcasts, social networks, virtual worlds, and the rest do for corporate productivity and management?” [4]. O autor procurou ainda identificar que RSO podem incrementar a produtividade dos indivíduos, e consequentemente a sua predisposição para manter o emprego ou ser promovido. Para tal, procurou avaliar este impacto através da realização de entrevistas, observação naturalista e inquérito por questionário a gestores e trabalhadores de uma determinada empresa. O autor concluiu que “(...) as more Web 2.0 technologies are deployed, and as early impact is positively assessed, additional deployment and additional productivity can be expected” (p.79).

Com efeito, estas possibilitam os indivíduos seguirem e acompanharem as “vidas” dos seus pares (amigos, familiares, colegas de trabalho, etc.), verificando-se um aumento da utilização destas ferramentas desde da viragem do século XX para o século XXI [4].

A utilização massiva das RSO pelos indivíduos tem sido uma realidade incontestável [6]. O espectro etário da utilização das RSO é tanto mais alargado, quanto maior é o desejo dos indivíduos se comunicarem entre si, e a necessidade da proximidade com os outros utilizadores do mesmo segmento social e profissional.

Por norma, as RSO mais comumente utilizadas, são aquelas que têm um maior número de utilizadores, são exemplo o Facebook mais de 800 milhões de utilizadores ativos em 2011, (Fernandes, s/d), o Twitter, 140 milhões de utilizadores ativos em 2012 (Simões, s/d). De acordo os resultados do site eBiz MBA Guide em maio de 2016, o Facebook detinha (1.100.000.000 visitas por mês), o Youtube (1.000.000.000 visitas por mês), o Twitter (310.000.000 visitas por mês), o LinkedIn (255.000.000 visitas por mês), o Pinterest (250.000.000 de visitas por mês) e o Google Plus + (120.000.000 de visitas por mês) (ver figura 1).

Segundo Kräuter [21] a participação em redes sociais online pode atender a um número considerável de necessidades, dos quais se destacam a orientação e o apoio informativo, que melhora a tomada de decisão. Para além disso possibilita o desenvolvimento de um sentimento de pertença, poder, prestígio e entretenimento [2]. Importa assim analisar

qual o foco de utilização das redes sociais online pelas empresas da união europeia nos anos de 2013 e 2015.



Figura 1. As seis RSO mais populares de acordo com o Ebiz MBA Guide.

III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação adotada é de natureza qualitativa partindo da questão geral (QG) que norteou o estudo de investigação por forma a perceber-se as potenciais bases de dados e os critérios para a sua seleção dessas bases de dados ([13]; [3]).

As fases do processo de investigação qualitativa implicam que em cada etapa haja uma estreita conexão entre modelo teórico, estratégias de pesquisa, métodos de recolha e análise de informação, avaliação e apresentação dos resultados [13].

A abordagem desta investigação é de natureza exploratória e diagnóstica, recorrendo ao corpus latente na internet, mais especificamente, os dados disponíveis no INE Instituto Nacional de Estatística) no ano de 2012 a 2015 [28].

A par disto, teve-se ainda em consideração uma revisão da literatura a respeito, por forma a identificar e reconhecer qual o foco da utilização das redes sociais online nas empresas.

Neste sentido, foram utilizadas bases bibliográficas de pesquisa tais como: a Scopus, Eric, Springer, B-On, Google Scholar (indexação internacional) e Repositório Científico Acesso Aberto de Portugal (indexação nacional), para a seleção de documentos e estudos empíricos ou teóricos que descrevessem a temática em estudo. Posteriormente selecionou-se as publicações que melhor se ajustavam à realidade reflexiva que se pretende construir, tendo subjacente a necessidade de responder à questão de investigação:

QG – Qual o foco de utilização das redes sociais online pelas empresas da união europeia nos anos de 2013 e 2015?

A. Análise de Dados

A análise de dados pretende assim descrever:

- Quais as empresas dos países do espaço europeu têm uma maior taxa de utilização de mais do que uma rede social.
- Qual o tipo de redes sociais online que são utilizadas pelas empresas da união europeia? .
- Em que medida tem-se evidenciado o crescimento da utilização das redes sociais online no ano de 2013 para o ano de 2015 pelas empresas.

d) Qual o propósito com que as empresas utilizam as redes sociais online.

A metodologia de pesquisa, seleção e recolha de dados foi de carácter aleatório, sendo os dados recolhidos escolhidos de acordo com a conveniência do estudo. [28].

IV. RESULTADOS

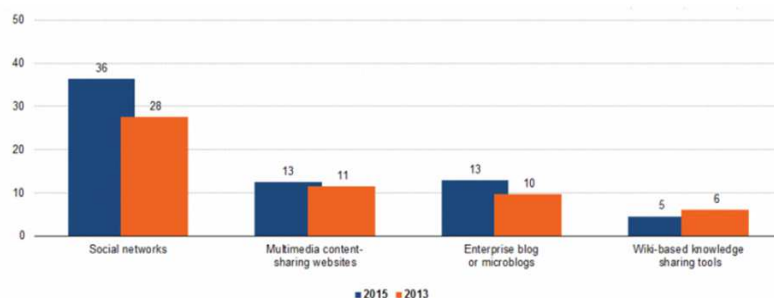
Relativamente às empresas dos países do espaço europeu que têm uma maior taxa de utilização de mais do que uma rede social, de acordo com a tabela 1, a Holanda, Inglaterra, a suécia, a Irlanda, registam uma percentagem de utilização de mais do que uma rede social online superior a 30% nas suas empresas. No entanto, são as empresas Maltesas, que têm uma maior percentagem de presença nas redes sociais (71%) (ver tabela I).

TABELA I. PRESENÇA DAS EMPRESAS NA INTERNET, 2015, (% DAS EMPRESAS)

	Website	Social networks	Enterprise blog or microblogs	Multimedia content-sharing websites	Wiki-based knowledge-sharing tools	Website and social media	Use only one type of social media (*)	Use two or more types of social media (*)	Use at least one type of social media (*)
EU-28	75	36	13	13	5	36	21	18	39
Belgium	81	42	13	15	6	41	26	19	45
Bulgaria	48	30	4	7	3	22	22	8	30
Czech Republic	83	23	4	9	3	25	15	10	25
Denmark	92	53	10	17	4	54	36	20	56
Germany	87	33	7	13	7	37	23	15	38
Estonia	80	31	4	8	2	31	23	9	33
Ireland	75	62	30	21	8	56	29	35	64
Greece	61	33	11	14	6	32	18	18	37
Spain	75	38	17	15	4	37	18	21	40
France	67	28	9	8	4	27	19	12	30
Croatia	71	33	8	12	7	34	23	15	38
Italy	71	35	8	13	2	33	23	14	37
Cyprus	72	56	25	21	3	50	27	30	57
Latvia	59	25	9	7	3	23	18	10	28
Lithuania	77	36	8	14	12	38	25	17	42
Luxembourg	79	37	9	11	7	36	25	15	39
Hungary	64	27	4	11	5	26	18	11	29
Malta	83	71	16	20	7	69	46	26	72
Netherlands	90	61	29	27	6	62	26	37	63
Austria	87	39	8	13	6	40	26	16	42
Poland	65	20	4	8	3	21	14	8	22
Portugal	61	37	5	11	2	38	26	12	38
Romania	45	23	4	5	2	19	18	6	25
Slovenia	83	41	9	14	3	41	26	16	42
Slovakia	79	29	6	11	6	32	22	12	34
Finland	95	47	12	19	7	50	29	21	50
Sweden	90	51	14	16	6	52	32	21	53
United Kingdom	81	52	33	17	4	51	20	34	54
Norway	80	59	12	13	6	54	42	19	60
FYR of Macedonia	52	48	5	10	3	35	38	12	50
Turkey	65	37	14	14	4	39	21	18	39

(*) Differences between the last column and the sum of the previous two columns are due to rounding.

No que respeita ao tipo de redes sociais online que são utilizadas pelas empresas da união europeia e o crescimento da utilização das redes sociais online: Cerca de 36% das empresas da União Europeia (EU) têm utilizado as redes sociais online. De acordo com a figura 2, de 2013 (28%) para 2015 (36%), houve um aumento de utilização das redes sociais online pelas empresas da união europeia. O tipo de redes sociais utilizadas consistem em conteúdos multimédia e partilha de websites (2013= 11%; 2015= 13%); blogs e microblogs (2013= 10%;



2015= 13%); Wikis baseadas em ferramentas de partilha (2013= 6%; 2015= 5%).

Figura 2. Empresas que utilizam as redes sociais online, por tipo de rede social, UE-28, 2013 e 2015 (% das empresas).

Relativamente ao propósito com que as empresas utilizam as redes, de acordo com a figura 3 o maior foco de utilização das redes sociais online pelas empresas, consiste no desenvolvimento da imagem e marketing dos produtos (2013= 22%; 2015= 31%); seguindo-se a necessidade de obter ou responder às opiniões e questões dos seus consumidores (2013= 15%; 2015= 15%); recrutar trabalhadores (2013= 9%; 2015= 15%). Paralelamente as empresas ainda utilizam as redes sociais online para envolver os clientes no desenvolvimento e inovação dos seus serviços (2013= 9%; 2015= 10%); colaborar com parceiros de negócios e outras organizações (2013= 9%; 2015= 10%), e expandir as suas visões, opiniões e conhecimentos dentro da empresa (2013= 9%; 2015= 10%).

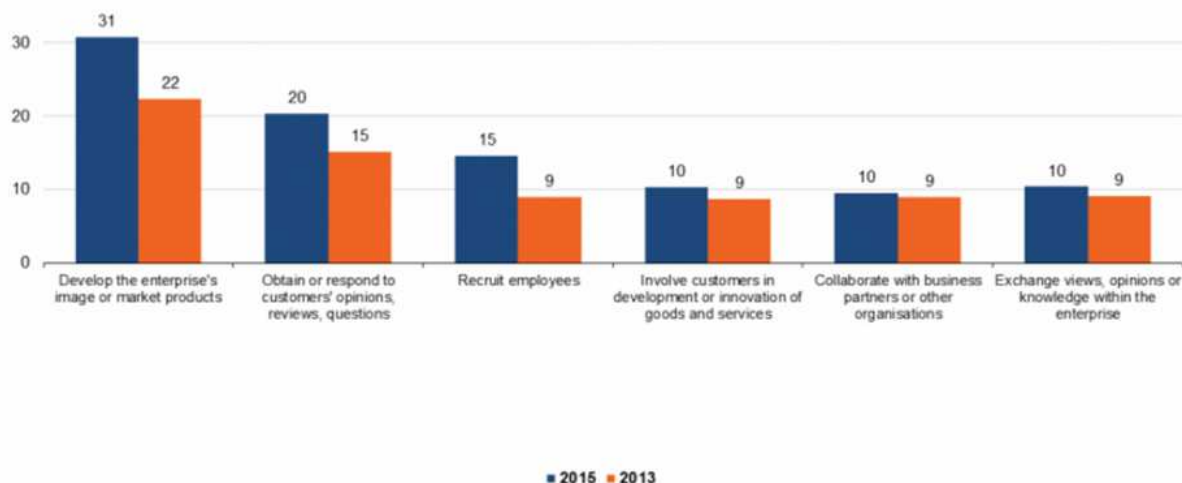


Figura 3. Empresas que utilizam as redes sociais online, por um propósito de uso, UE-28, 2013 e 2015 (% das empresas)

No que respeita a distribuição da utilização das RSO em Portugal, a utilização das redes sociais online por parte da população portuguesa tem aumentado gradualmente, registando-se em 2015 70% de indivíduos que utilizaram as redes sociais, com idades entre os 16 e os 74 anos.

No ano anterior, a proporção de residentes que utilizou as redes sociais foi superior em 14 % à média da UE-28 (ver tabela II).

TABELA II. INDIVÍDUOS COM IDADE ENTRE 16 E 74 ANOS QUE UTILIZARAM INTERNET PARA PARTICIPAR EM REDES SOCIAIS, PORTUGAL E UE-28, 2011, 2013, 2014 E 2015

Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram internet para participar em redes sociais, Portugal e UE-28, 2011, 2013, 2014 e 2015				
	2011	2013	2014	2015
Portugal	57	70	72	70
UE-28	53	57	58	x
Notas:				
Universo: Indivíduos com idade entre os 16 e os 74 anos, que utilizaram internet nos últimos 3 meses.				
x - dado não disponível				
Fontes:				
EUROSTAT - Survey on ICT Usage in Households and by Individuals (atualizado em 05/11/2015).				
INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2015				

Para além da utilização da internet para participar nas redes sociais online, os portugueses entre os 16 e 74 anos também utilizaram a internet para interagir com organismos da administração pública, por tipo de interação (obter informação através de websites dos organismos (56,8%); fazer download de impressos ou formulários oficiais (35,1%); preencher e enviar pela internet impressos ou formulários oficiais (40,8%) (ver tabela III).

TABELA III. INDIVÍDUOS COM IDADE ENTRE 16 E 74 ANOS QUE UTILIZARAM INTERNET PARA PARTICIPAR EM REDES SOCIAIS, PORTUGAL E UE-28, 2011, 2013, 2014 E 2015

Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram internet para participar em redes sociais, Portugal e UE-28, 2011, 2013, 2014 e 2015				
	2011	2013	2014	2015
Portugal	57	70	72	70
UE-28	53	57	58	x
Notas:				
Universo: Indivíduos com idade entre os 16 e os 74 anos, que utilizaram internet nos últimos 3 meses.				
x - dado não disponível				
Fontes:				
EUROSTAT - Survey on ICT Usage in Households and by Individuals (atualizado em 05/11/2015).				
INE/Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 2015				

V. CONCLUSÕES

Segundo [20] a participação em redes sociais online pode atender a um número considerável de necessidades, dos quais se destacam a orientação e o apoio informativo, que melhora a tomada de decisão. Para além disso possibilita o desenvolvimento de um sentimento de pertença, poder, prestígio e entretenimento [2].

No que respeita à questão de investigação: Qual o foco de utilização das redes sociais online pelas empresas da união europeia nos anos de 2013 e 2015?

Verificou-se que, de acordo com os resultados apresentados, o maior foco de utilização das redes sociais online pelas empresas, consiste no desenvolvimento da imagem e marketing dos produtos; necessidade de obter ou responder às opiniões e questões dos seus consumidores; recrutar trabalhadores; bem como, envolver os clientes no desenvolvimento e inovação dos seus serviços colaborar com parceiros de negócios e outras organizações, e expandir as suas visões, opiniões e conhecimentos dentro da empresa.

Por outro lado, são as empresas dos países: Holanda, Inglaterra, a Suécia, a Irlanda, que registam uma percentagem de utilização de mais do que uma rede social online, com uma percentagem superior a 30%. Não obstante, são as empresas Maltesas, que têm uma maior percentagem de presença nas redes sociais (71%).

As redes sociais utilizadas pelas empresas da União Europeia são as redes sociais que permitem a partilha de conteúdos multimédia e partilha de websites; blogs e microblogs e Wikis baseadas em ferramentas de partilha, constatando-se que de 2013 para 2015, houve um aumento de utilização das redes sociais online pelas empresas da União Europeia.

Tal como evidenciado por Meyers, Erickson, & Small [26] as RSO, mediante a utilização de estratégias adequadas, contribuem para que os indivíduos e as empresas comuniquem entre si. De facto, na dinâmica da utilização das RSO, os utilizadores são confrontados com diversas tarefas diárias e um grande número de ligações sociais padrão para interagir com aqueles aos quais pretendem retribuir a sua atenção[4].

Verificou-se ainda que a utilização das redes sociais online por parte da população portuguesa tem aumentado gradualmente, registando-se em 2015 70% de indivíduos que utilizaram as redes sociais, com idades entre os 16 e os 74 anos. No ano anterior, a proporção de residentes que utilizou as redes sociais foi superior em 14 % à média da UE-28.

Constata-se assim que as RSO têm tido um papel relevante na forma como presentemente as pessoas interagem e comunicam umas com as outras, este poderá ser um espaço privilegiado pelas empresas.

Tal como referido por diferentes autores ([6]; [4]; [14]; [15];[30]), o espectro etário da utilização das RSO é tanto mais alargado, quanto maior é o desejo dos indivíduos se comunicarem entre si, e a necessidade da proximidade com os outros utilizadores do mesmo segmento social e profissional.

De facto, para além da utilização da internet para participar nas redes sociais online, os portugueses entre os 16 e 74 anos também utilizaram a internet para interagir com organismos da administração pública, por tipo de interação (obter informação através de websites dos organismos (56,8%); fazer download de impressos ou formulários oficiais (35,1%); preencher e enviar pela internet impressos ou formulários oficiais (40,8%).

REFERENCES

[1] G. Agee, J.(2009). Developing qualitative research questions: a reflective process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*. 22(4), 431-447. DOI 10.1080/09518390902736512

[2] Andrews, D., Preece, J., & Turoff, M. (2002). A conceptual framework for demographic groups resistant to On-line community interaction. *International Journal of Electronic Commerce*. 6, 9-24.

[3] Almeida, L. S. & Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (5ª ed.). Braga: Psiquilíbrios Edições.

[4] Andriole, S.J. (2010). Business impact of Web 2.0 technologies. *Communications of the ACM*. 53, 67-79. DOI: 10.1145/1859204

[5] Appel, M., Wendt, G. W., & Argimon, I. I. De L. (2011). A Teoria da autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade.

Psicologia em Revista. 2, 351-369. DOI: 10.5752/P.1678-9563.2010v16n2p351

[6] Barbosa, G., Prates, A. R., & Corrêa, L.P.D. (2011). Análise da sociabilidade de comunidades online para os usuários surdos: Um estudo de caso do orkut. 10th Brazilian Symposium on Human Factors in Computer Systems & 5th Latin American Conference on Human-Computer Interaction. IHC+CLIHC'2011. 237-246. Obtido de http://dl.acm.org/ft_gateway.cfm?id=2254478&ftid=1235562&dwn=1&#URLTOKEN#

[7] Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., et al. (2012). Defining twenty-first century skills. In P. Griffin, B. McGaw, & E. Care(Eds.), *Assessment and teaching of 21st century skills* (Vol. 1). Dordrecht, New York: Springer.

[8] Bueno, F. J., Fernández, J. R., García, S., & Borrego, R. (2007). E-learning content adaptation for deaf students. *ACM Digital Library*. 39 (3), 271-275. Obtido de <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=1268784.1268862>

Butragueño, J. & Benito, P. J.(2014) Validation of an instrument for injury data collection in strength training. *European Journal of Human Movement*. 33, 152-167. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7a24dc48-6a8b-4e2b-bb90-170111a7c5e1%40sessionmgr4001&hid=4110>

[9] Cattell, V. (2001). Poor people, poor places, and poor health: the mediating role of social networks and social capital. *Social Science & Medicine*. 52(10), 1501-1516. DOI: doi:10.1016/S0277-9536(00)00259-8

[10] Dijkstra, S., Geuijen, K., & Ruijter, A.D. (2001). Multiculturalism and social integration in Europe. *International Political Science Review*. 22(1), 55-83.

[11] Francisco, M. (2015). *A descrição parametrizada da imagem para um eLearning acessível e inclusivo*. Tese de Doutoramento. Universidade Aberta.

[12] Garcêz, R. L.O. (2006). Entre o silêncio ea visibilidade O Orkut como espaço de luta por reconhecimento do movimento social dos surdos. I Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação e Política. 1-15. Obtido de http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2010/11/Garcez_2006.pdf

[13] Godoy, S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. 35 (2), pp.57-63.

[14] Grabner, K. S. (2009). Web 2.0 Social Networks: The Role of Trust. *Journal of Business Ethics*. 90(4), 505-522. DOI 10.1007/s10551-010-0603-1

[15] Hargittai, E. (2007). Whose space? differences among users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13(1), 276-297. Obtido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00396.x/full>

[16] Hart, C. (2002). *Doing a literature review*. London: SAGE Publications, Ltd. http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy.pdf

[17] Janesick, V. 2000. *The choreography of qualitative design: Minuets, improvisations, and crystallization*. SAGE Publications, Thousand Oaks: California, 2nd edition.

[18] Kop, R. & Hill, A. (2008) Connectivism: Learning theory of the future or vestige of the past? *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 9(3), 1-7. Obtido de <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/rt/printerFriendly/523/1103%22>

[19] Kozma, R. B.(2003). Technology and classroom practices: an international study. *Journal of Research on Technology in Education*. 36, 1-14. Obtido de http://robertkozma.com/images/kozma_jrte.pdf

[20] Kräuter, S. G. (2010). Web 2.0 Social Networks: The Role of Trust. *Journal of Business Ethics*. 90, 505-522. DOI: 10.1007/s10551-010-0603-1

[21] Lam, W. S. E.(2014). Literacy and capital in immigrant youths' online networks across countries. *Learning, Media and Technology*. 39(4),488-506. Obtido de

- <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2s2.84908608384&partn erID=tZ0tx3y1>
- [22] Langa, C. (2015). The contribution of transversal competences to the training of the educational sciences specialist. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 180, 7-12. Obtido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815014081>
- [23] Livingstone, D. W. (2001). Adults' informal learning: definitions, findings, gaps, and future research. *ERIC - Education Resources Information Center*. 1-41. Obtido de <https://tspace.library.utoronto.ca/retrieve/4484/21adultsinformallearni>
- [24] Mamaqi, X. (2015). The efficiency of different ways of informal learning on firm performance: A comparison between, classroom, web 2 and workplace training. *Computers in Human Behavior*. 51, 812-820. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.080>
- [25] Meyers, E. M., Erickson, I., & Small, R. V. (2013). Digital literacy and informal learning environments: an introduction. *Learning, Media and Technology*. 38 (4), 355-367. Obtido de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439884.2013.783597>
- [26] Meyers, E. M., Erickson, I., & Small, R. V. (2013). Digital literacy and informal learning environments: an introduction. *Learning, Media and Technology*. 38 (4), 355-367. Obtido de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439884.2013.783597>
- [27] Neri De Souza, F., & Almeida, P. A. (2009). Investigação em Educação em Ciência baseada em dados provenientes da internet. XIII Encontro Nacional De Educação Em Ciências. Retrieved from http://ilcj.weebly.com/uploads/2/8/5/8/2858075/nerialmeida_corpus_late nte_internet_2009.pdf~
- [28] Neri de Souza, F., & Neri de Souza, D. (2011). Editorial - Formular questões de investigação no contexto do corpus latente na internet. *Internet Latent Corpus Journal*, 2(1), 1-5. Obtido de <http://revistas.ua.pt/index.php/ilcj/article/view/1275>
- [29] Roberto, M. S., Fidalgo, A., & Buckingham, D. (2015). De que falamos quando falamos de infoexclusão e literacia digital? Perspectivas dos nativos digitais. *Observatorio*. 9(1), 043-054. Obtido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v9n1/v9n1a03.pdf>
- [30] Sackey, D. J., Nguyen, M. T., & Grabill, J. T. (2015). Constructing learning spaces: What we can learn from studies of informal learning online. *Computers and Composition*. 35, 112-124. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.compcom.2015.01.004>
- [31] Schönfelder, S., & Axhausen, K.W. (2002). Activity spaces: Measures of social exclusion? *Arbeitsbericht Verkehrs- und Raumplanung*, 140, Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme (IVT). Zürich: ETH Zürich.
- [32] Singh, K. D.(2015). Creating your own qualitative research approach: selecting, integrating and operationalizing philosophy, methodology and methods. *Vision: The Journal of Business Perspective*. 19(2), 132-146. Obtido de <http://vis.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/0972262915575657>
- [33] Then, K. L., Rankin, J. A., & Ali, E.(2014). Focus group research: what is it and how can it be used? *Canadian Journal Of Cardiovascular Nursing = Journal Canadien En Soins Infirmiers Cardio-Vasculaires*. 24(1), 16-22. Obtido de <http://ezproxy.uow.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.a spx?direct=true&db=mnh&AN=24660275&site=eds-live>
- [34] Warschauer, M. (2003). *Technology and social inclusion*. The MIT Press: London, England. Obtido de: <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/381987>
- [35] Wilson, M., Scalise, K., & Gochyyev, P. (2015). Rethinking ICT literacy: From computer skills to social network settings. *Thinking Skills and Creativity*. 18, 65-80. DOI: 10.1016/j.tsc.2015.05.001

Empreendedorismo Cooperativo no Brasil:

As Cooperativas Agropecuárias

Marcia Helena dos Santos Bento

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade Federal de Santa Maria

Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil

marciabento@politecnico.ufsm.br

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade Federal de Santa Maria

Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil

luciagm@ufsm.br

Resumo -O cooperativismo no Brasil tem assumido grande relevância em seu cenário econômico e social, com espaço para o desenvolvimento de sua gestão. Hoje, o Brasil possui representações de cooperativas em 13 ramos da economia, sendo o ramo agropecuário o mais representativo, responsável por 50,1% dos empregos diretos de todos os ramos. O objetivo deste estudo é contribuir com o aporte teórico, fomentando as pesquisas na área de gestão de cooperativas, principalmente do ramo agropecuário.

Palavras-chave: Cooperativismo; Agronegócios; Brasil.

Abstract - The cooperativism in Brazil has assumed great importance in its economic and social scenario with space for the development of its management. Today, Brazil has cooperative representation in 13 sectors of the economy, and the agricultural sector is the most representative responsible for 50.1% of direct jobs in all fields. The aim of this study is to contribute to the theoretical framework, promoting research in cooperative management area, mainly in the agricultural sector.

Keywords: Cooperative; Agrobusiness; Brazil.

I. INTRODUÇÃO

A origem do cooperativismo esteve e está intimamente ligada à ajuda mútua. Em momentos de dificuldades e crises econômicas verifica-se a existência de algum tipo de associativismo [1]. Polônio [2] descreve a constituição das cooperativas de consumo por 28 tecelões de Rochdale para enfrentar a crise industrial da época, oferecendo gêneros de primeira necessidade aos associados, sendo que, posteriormente, passaram às atividades de produção.

O cooperativismo surgiu, de fato, em 1844 com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. A América Latina adotou sistemas cooperativistas diferentes dependendo de da localização geográfica, embora ambos inspirados nos princípios de Rochdale [3]. No Brasil, a primeira legislação datou de 06 de janeiro de 1903, por meio do Decreto 979, regulando as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo [2].

No congresso centenário da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, em Manchester, ocorrido em 1995, foram definidas as principais características da sociedade cooperativa:

adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e, interesse pela comunidade [4].

Bandeira [5] relata ainda que o cooperativismo é um dos grandes instrumentos para o desenvolvimento local, já utilizado em vários países na sua reestruturação após períodos de crises.

II. SISTEMA COOPERATIVISTA

Devido às peculiaridades de como se deu acolonização da América Latina, com diversas culturas e sucessivas disputas de poder, pode-se observar o surgimento de sistemas cooperativistas baseados no empreendedorismo e na economia solidária [3]. A primeira situação foi vivenciada por imigrantes, como Italianos, Alemães e Holandeses, com a finalidade principal de ajuda mútua. Os descendentes indígenas, que não foram escravizados, não tinham acesso à economia formal, e utilizaram outra forma de Cooperativismo, chamada de Economia Solidária^a[3].

No Brasil, a primeira cooperativa foi fundada em 1889, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, que apesar de seguir os princípios de Rochdale, não pode se registrar como cooperativa por falta de legislação [3, 6]. Na Tabela 1 é evidenciado o marco legal do cooperativismo no Brasil que traz as principais regulamentações até sua efetiva consolidação com o Regime Jurídico único das Cooperativas[3, 6]. O Cooperativismo no Brasil, sobreviveu às instabilidades políticas, como pode se observar a extensa legislação em um curto período de tempo.

Com a vinda dos imigrantes alemães para o Brasil, com o intuito de trabalhar com agricultura no sul do País, foi fundada, em 1904, a primeira cooperativa de crédito, na cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Em seguida, em 1906, os imigrantes italianos que trabalhavam no Estado de São Paulo, também organizaram sua cooperativa de crédito para apoiar a promissora indústria do café [3].

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB é o órgão máximo de representação das cooperativas no Brasil,

^a O movimento da Economia Solidária, no Brasil, emergiu entre os anos de 1980 e 1990 e não faz parte da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, sendo difícil estimar sua representatividade [3].

criada em 1969 em substituição à Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional de Cooperativas (Unasco). A OCB é responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista [6].

Devido à grande extensão territorial do Brasil, foram criadas para compor a OCB, 27 Organizações Cooperativas Estaduais – OCEs, uma para cada Estado Brasileiro, com a finalidade de garantir o zelo e a divulgação da doutrina cooperativista, bem como a defesa do movimento em suas regiões [6].

TABELA 1 - MARCO LEGAL DO COOPERATIVISMO NO BRASIL

Data	Dispositivo	Finalidade
02/10/1890	Decreto n. 796	Conceder autorização para a organização de uma sociedade anônima sob a denominação de Sociedade Cooperativa Militar do Brasil.
06/01/1903	Decreto n. 979	Regular as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo.
05/01/1907	Decreto n. 1.637	Regular a criação de sindicatos profissionais e sociedades cooperativas
19/12/1932	Decreto n. 22.239	Reformar as disposições do decreto legislativo n. 1.637, de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas
20/12/1933	Decreto n. 23.611	Revogar o decreto legislativo n. 979, de 6 de janeiro de 1903 e facultar a instituição de consórcios profissionais-cooperativos.
10/07/1934	Decreto n. 24.647	Revogar o decreto n. 22.239/32; estabelecer bases, normas e princípios para cooperação-profissional e cooperação-social; facultar auxílios diretos e indiretos às cooperativas; e instituir o Patrimônio dos Consórcios Profissionais-Cooperativos.
01/08/1938	Decreto-Lei n. 582	Dispor sobre registro, fiscalização e assistência de sociedades cooperativas; revogar os decretos ns. 23.611/33, e 24.647/34; e revogar o decreto n. 22.239/32
05/12/1938	Decreto-Lei n. 926	Dispor sobre a constituição, funcionamento e fiscalização das sociedades cooperativas de seguros
05/12/1939	Decreto-Lei n. 1.836	Permitir a admissão de pessoas jurídicas nas Cooperativas de Indústrias Extrativas
19/03/1941	Decreto 6.980	Regulamentar a fiscalização das Sociedades Cooperativas
31/12/1942	Decreto-Lei n. 5.154	Dispor sobre a intervenção nas sociedades cooperativas
19/10/1943	Decreto-Lei n. 5.893	Dispor sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas
14/02/1944	Decreto-Lei n. 6.274	Alterar as disposições do Decreto-lei n.º 5.893, de 19 de outubro de 1943
24/12/1945	Decreto-Lei n. 8.401	Revogar os decretos-leis ns. 5.893/43 e 6.274/44, exceto as disposições dos arts. 104 a 118, revogar os decretos-lei n.º 581/38 e n.º 22.239/32.
21/08/1964	Lei n. 4.380	Dispor sobre as Cooperativas Habitacionais entre outras.
30/11/1964	Lei n. 4.504	Dispor sobre o Estatuto da Terra
31/12/1964	Lei n. 4.595	Dispor sobre as Cooperativas de Crédito entre outras
21/11/1966	Decreto-Lei n. 59	Definir a política nacional de cooperativismo, criar o Conselho Nacional do Cooperativismo e dar outras providências.

19/04/1967	Decreto nº 60.597	Regulamentar o Decreto-lei nº 59, de 21 de novembro de 1966.
16/12/1971	Lei. n. 5.764	Definir a Política Nacional de Cooperativismo, instituir o regime jurídico das sociedades cooperativas, entre outras
05/10/1988	Carta de 1988	O texto constitucional apenas menciona a possibilidade de livre associação, o estímulo ao cooperativismo e tratamento tributário diferenciado.
03/09/1998	Medida Provisória n. 1.715	Dispor sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, criar o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, entre outras.
06/04/1999	Decreto n. 3.017	Aprovar o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP

Baseado em Bialoskorski Neto e OCB [3,6].

O movimento cooperativista brasileiro é representado pelo Sistema OCB, do qual fazem parte a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, a Confederação Nacional das Cooperativas – CNCoop e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, com suas respectivas funções como ilustra a Figura 1 [7]:



Figura 1 - Sistema OCB [7]

Para definir uma sociedade como cooperativista deve-se levar em consideração os seus elementos essenciais. Santos, Gouveia e Vieira [1] elencam quatro características que revelam a essência de uma cooperativa, conforme demonstrado na Tabela 2:

TABELA 2 - ELEMENTOS ESSENCIAIS DE UMA SOCIEDADE COOPERATIVA

Elementos	Descritivo
Sociedade de pessoas e não de capital	A cooperativa objetiva prestar serviços aos seus associados, dessa forma, é representada pelas pessoas e não pela quantidade de capital social pertencente ao associado;
Autogestão	A gestão ocorre de forma democrática por meio de assembleias onde cada pessoa equivale a um voto, independente do percentual de capital que possua;
Dupla natureza	O cooperado é dono e usuário da cooperativa, resultando em uma natureza econômica e outra social;
Propriedade comum	A cooperativa é propriedade de todos os associados, que aceitam os riscos e benefícios do negócio.

Baseado em Santos, Gouveia e Vieira [1].

Além dos elementos descritos anteriormente, as sociedades cooperativas se guiam por meio de sete linhas ou princípios que foram aprovados em 1844, por ocasião da fundação da

primeira cooperativa, sendo utilizados mundialmente até a presente data [1].

Os princípios do cooperativismo são disseminados entre todos os associados, principalmente nos estatutos onde o sócio concorda e responsabiliza-se pelo seu cumprimento [2, 6]. A seguir enumeram-se os referidos princípios:

- (i) adesão livre de qualquer pessoa;
- (ii) administração praticada pelos próprios associados;
- (iii) juros módicos do capital social;
- (iv) divisão das sobras para todos os associados;
- (v) neutralidade política, social e religiosa;
- (vi) cooperação entre as cooperativas, no plano local, nacional e internacional; e
- (vii) constituição de um fundo de educação.

Existem no Brasil cooperativas de 13 ramos diferentes da economia, cada ramo possui uma denominação estabelecida pela OCB em 04 de maio de 1993, e busca facilitar a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais [6].

Um panorama do cooperativismo pode ser traçado a partir da Tabela 3, que evidencia o número de Cooperativas, o número de associados e o número de empregados por ramo da economia [7]:

TABELA 3 - PANORAMA DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO

Ramo	Número de Cooperativas	Número de Associados	Número de Empregados
Agropecuário	1.543	993.564	180.891
Consumo	124	2.958.814	13.919
Crédito	980	6.931.144	46.824
Educacional	282	52.069	3.953
Especial	8	350	7
Habitacional	283	123.568	945
Infraestrutura	133	973.974	6.363
Mineral	80	74.172	239
Produção	268	12.534	1.932
Saúde	818	245.960	92.181
Trabalho	877	204.340	1.586
Transporte	1.164	133.886	12.132
Turismo e Lazer	22	1.798	23
Total geral	6.582	12.706.173	360.995

Baseado em Sistema OCB [7].

A partir do panorama do Cooperativismo Brasileiro, pode-se evidenciar que o Ramo Agropecuário é constituído por 23,44% do número total de cooperativas registradas na OCB. E, apesar de não ser o mais representativo em número de associados, é responsável por 50,1% dos empregos diretos, o que indica sua importância econômica.

A relevância dos estudos em gestão agropecuária aumentou conforme os sistemas agroindustriais foram ganhando maior complexidade, como a internacionalização de partes do

sistema, as relações com a sociedade, a regulamentação mais acirrada e, também, as mudanças nos hábitos alimentares [8].

Analisando as contas nacionais trimestrais [9] o PIB registrou contração de 3,8% no 2º trimestre de 2016 em relação a igual período de 2015. O que representa a situação de retração que o Brasil vivencia.

O setor agropecuário sofreu uma queda de 3,1% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior (2º trim/2015), em uma situação não tão desfavorável quanto a indústria de transformação (que teve uma queda de 5,4%) e o comércio (com queda de 7,4%), o que demonstra a importância do setor para a economia nacional [9].

Assim, este estudo terá como objeto as cooperativas agropecuárias em contexto nacional.

III. COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Em 1907, no Estado brasileiro de Minas Gerais, começaram a se formar as cooperativas agropecuárias, que devido à crescente produção de café e também crescente número de intermediários, para encurtar a cadeia de produção e possibilitar que as rendas fossem reinvestidas em território nacional [6].

Neste mesmo período, também ocorreu o surgimento de cooperativas agropecuárias no sul do país, principalmente devido aos imigrantes alemães e italianos que já possuíam conhecimento sobre o sistema cooperativista [6].

O setor agropecuário tem passado por constantes transformações, pois em sua origem, tratava-se de uma atividade de subsistência da unidade familiar, e atualmente, tem se configurado como uma unidade de negócio “entrincheirada” entre fornecedores de insumos e indústrias de processamento e distribuição [8].

As cooperativas agropecuárias atuam como intermediárias dos produtores rurais e dos consumidores finais de seus produtos, atuando, por vezes, no fornecimento de insumos ou no processamento ou na distribuição ou em todas essas etapas, entre outras [8].

Dessa forma o associado ou cooperado assume, ao mesmo tempo, o status de cliente e de proprietário e/ou gestor da cooperativa [8]. Estes atos praticados entre as cooperativas e seus associados e vice-versa, ou ainda, entre cooperativas quando associadas com a finalidade de alcançar os objetivos sociais denominam-se atos cooperativos [10]. O objetivo social da cooperativa somente estará cumprido se propiciar o crescimento conjunto e igualitário de seus associados [8].

Vale ressaltar que o ato cooperativo, conforme a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria [10].

Entre os anos de 1960 e 1980, o cooperativismo alavancou o agronegócio, a partir da reorganização da cadeia produtiva, alcançando ganhos de escala na compra de insumos e na distribuição pulverizada dos produtos. Além disso, o cooperativismo atuou na gestão dentro e fora das propriedades

agrícolas, fornecendo ferramentas de gestão e assistência técnica para a melhoria da produtividade [11].

A Constituição Federal de 1988 foi um marco importante para o cooperativismo, apesar de pouco mencionar o cooperativismo, o liberou das interferências estatais, dando início à autogestão [12].

O Estado do Paraná, onde 100% das cooperativas são autogeridas, foi o precursor do Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras, aprovado na Assembleia Geral da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, em 28 de abril de 2000. Cabe ressaltar que as Cooperativas do Estado do Paraná já eram autogeridas, desde 1991, com informações que permitem a análise de desempenho e cenários [13].

O Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR, inseriu suas ações de promoção à autogestão no Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras, que versa sobre orientação na constituição de cooperativas; educação, capacitação, reciclagem e comunicação; organização do quadro social; promoção da integração; autonomia financeira; assessoria ao autocontrole; e estrutura de representação [14].

Apesar dos Programas de Autogestão, as Cooperativas ainda enfrentam diversas dificuldades a nível global, entre elas estão a falta de profissionalização da gestão; a incipiente organização; os problemas de capitalização da empresa; a falta de integração entre cooperativas; e a necessidade de se elevar o nível de educação cooperativista do associado [8].

Assim, verifica-se a tendência para novos estudos na gestão de cooperativas, principalmente as agropecuárias, que possuem um grande peso do desenvolvimento do país.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste trabalho foi o desenvolvimento de um aporte teórico que viabilize pesquisas futuras relacionadas à gestão de cooperativas, principalmente, as cooperativas agropecuárias devido a sua relevância no cenário econômico do país.

As cooperativas, pelo seu caráter social e econômico, não podem deixar de ser relacionadas às organizações sustentáveis que valorizam as dimensões social, ambiental e econômica, porém, ainda falta profissionalização na gestão das cooperativas, com um sistema de governança atual e eficiente, e principalmente com o envolvimento dos cooperados.

O Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras pode contribuir significativamente com o desenvolvimento das cooperativas, o aprofundamento de estudos para analisar sua utilização, bem como sua adequação, pode trazer melhorias ao desenvolvimento cooperativo.

A Organização Brasileira das Cooperativas – OCB disponibiliza em seu site, diversas ferramentas de gestão, manuais de boas práticas de governança, manuais técnicos, programas de desenvolvimento de gestão, entre outros. Essa variedade de documentos, fomenta mais questões, sobre a devida utilização e adequação.

É um campo fértil para estudos em profundidade, que pode agregar muitos dos estudos em administração, como também enriquecer o campo.

REFERÊNCIAS

- [1] A. Santos, F.H.C. Gouveia, P.S. Vieira. Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [2] W.A. Polonio, Manual das sociedades cooperativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [3] S. Bialoskorski Neto, Economics and management of cooperative organizations. Atlas, 09/2012. VitalSource Bookshelf Online.
- [4] A. M. Paré, Interooperação: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2009..
- [5] E. Bandeira, V. T. D. A. Santos, Desenvolvimento local: sustentabilidade ou subordinação. Disponível em <http://www.dge.uem.br/semana/eixo3/trabalho35.pdf>. Acessado em 28/10/2014. (2006).
- [6] Organização das Cooperativas Brasileiras. OCB. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>. Acessado em 04/09/2016.
- [7] Sistema OCB – CNCOOP, OCB, SESCOOP. Agenda Institucional do Cooperativismo 2016. Brasília: OCB, 2016.
- [8] M. F. Neves, D. Zylbersztajn, S. M. Coleman (Org.). Gestão de Sistemas de Agronegócios. Atlas, 06/2015. VitalSource Bookshelf Online.
- [9] Indicadores IBGE. Contas Nacionais Trimestrais. Indicadores de Volume e Valores Correntes. Abril-Junho, 2016. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201602caderno.pdf. Acessado em: 04/09/2016.
- [10] Brasil. Presidência da República. Lei 5.764/71. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acessado em: 05/09/2016.
- [11] R. M. T. Gimenes, F. M. P. Gimenes. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. Cadernos de Economia - Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó. Ano 11, n. 20, jan./jun. 2007.
- [12] J. M. Ferreira, Gestão do agronegócio cooperativo, Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM. Patos de Minas: UNIPAM, (6): 163-172, out. 2009.
- [13] Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Cooperativismo - SESCOOP. Busca de Cooperativas. Disponível em <http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/2014-01-17-17-25-12>. Acessado em 12/10/2015.
- [14] Sistema Ocepar. SESCOOP/PR, Fecoopar, Autogestão. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocpar/autogestao/institucional>. Acessado em: 05/09/2016.

Can social entrepreneurship transform the tourism monoculture in the Algarve?

Fatima Lampreia Carvalho(Author)

Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics-
Algarve University
Faro, Algarve
flcarvalho@ualg.pt

Abstract—Municipal Chambers in the Algarve tend to be indifferent to entrepreneurship. This paper argues that if the Central Government, the European Community and the Algarve's society want to see the Algarve Region using all its potential and human capital to impose itself as an entrepreneurial creativity hub in the South of Portugal, a change in local political representatives' mentality is necessary. Qualitative data collected during interviews and focus groups support the argument that the Algarve will only remain the forgotten region of Portugal if two conditions remain unchanged: (1) out of touch local politicians are able to stick to official government power positions for long periods and (2) invisible barriers such as the prevalence of a culture of fail and individualism is not displaced via communication campaigns in support of entrepreneurship. A new generation of social entrepreneurs believe that the tourism centered economic model in the Algarve is undesirable because it stops a diversified type of competition, with an impact on quality of life. A wider economic basis in the Algarve would be necessary so that the region can become one of the best entrepreneurial ecosystems of Europe.

Keywords- entrepreneurship, development, economic monoculture, associativism, civilian engagement, local power, Algarve.

I. INTRODUCTION: THE ALGARVE DEVELOPMENT MODEL

Issues on Government and Entrepreneurship

The Portuguese State is a semi-presidential constitutional republic with four sovereign organs - the President of the Republic, the Republic's Assembly, the Government and Tribunals. The Portuguese Government is one of the four instances of sovereignty in the Republic, being the organ that stirs general politics and drive public administration. The Government however does not result from direct elections within legislative elections but rather results from presidential nomination. That is

to say, a majoritarian support from the republican assembly is necessary in government formation.

The administration of Portugal is divided into 308 municipalities. The Portuguese *municípios* or *concelhos* are subdivided into 3,092 civil parishes (or *freguesia*). The municipality and civil parish, together with the national government, are the only legally identifiable local administrative units assigned by the government of Portugal. Cities, towns or villages have no standing in law so Local government is exercised by local authorities embodied by municipalities and parishes. The 18 districts of mainland Portugal are: Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisbon, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real and Viseu. Whereas the District of Lisbon occupies 1,066 square miles. In 2010, the District of Lisbon had a population of 2,250,533 whereas the District of Faro, which occupies an area of 1,915 square miles had a population of only 451,006.

Local authority elections involve the election of each municipal council, municipal assembly and parish assembly. Representation in municipal councils, municipal assemblies and parish assemblies is proportional. Each organ includes representatives of every political force (party, coalition of parties, or group of citizens) that obtained enough votes. It is not only parties and coalitions that can put forward candidates for election, but also groups of citizens organised into

independent lists.¹ Despite the apparent fairness of local elections there is a perception amongst civil society that issues in government formation at local level may be at the origin of a reported 'anachronism' affecting the political attitudes in the South of Portugal. Anachronistic politicians lack political will to swiftly approve crucial projects for the development of the diversification of the Algarvean economy. This morosity in local politics could be exerting negative impact on entrepreneurialism in the Algarve. A political bias against entrepreneurship and innovation in the Algarve brings serious problems for the region's development and employment market because in 2013, 99.5 percent of the entrepreneurial fabric in Portugal was constituted by micro, small and medium enterprises (D&B/Ministry of Justice/IES data 2013) and the society expected companies to be positive actors in their communities. But local government not always supported companies in terms of project approval or provision of a sound transport infrastructure. Companies may have felt constrained in their ability to innovate and invest in the absence of public support for new businesses in the South of Portugal. As local communities felt the implications of an out-of-local politics local associations forces such as In-LoCo, Al-Portel and the Rotary Foundation, amongst many others, began their work to match a new enthusiasm of young entrepreneurs who against the odds are still willing to invest in the Algarve.

II. METHOD

This paper resulted from bibliographic review of entrepreneurship theory and practice articles, case studies of entrepreneurship in Portugal, focus groups and open interviews, as detailed below.

A. Focus Group

A focus group always involves more than one participant per data collection session. The focus can also be explained as a focus group interview, or a group depth interview where people exchange ideas and may correct their views in the process of debating facts, ideas and beliefs. Focus groups look like collective conversations, which can be small or large, confined to one hour or longer than that. In the shape of group discussions, focus groups are

generally organised to investigate and clarify controversial views on a specific set of topics and phenomena which the investigator needs to explain or theorise.

Focus discussion group carried for the present investigation on entrepreneurship was conducted in the Algarve (Portugal) in a hotel lobby. Such data collection instrument was efficient enough to get at the root of a deficit in entrepreneurship in the Algarve, gathering additional information on barriers to entrepreneurial activities. Practitioners in the focus group worked in diverse projects to empower youth, to support autistic children, and provide dental assistance low income adults. The focus group involved an informal discussion of 2 hours among a group of six selected individuals from the Almancil International Rotary Club about specific activities to support communities' development in the Algarve region. The main objective of Rotary is to encourage and foster the ideal of service as a basis of worthy enterprise and, in particular, to encourage and foster: (1) the development of acquaintance as an opportunity for service; (2) high ethical standards in business and professions, the recognition of worthiness of all useful occupations; (3) the application of the ideal of service in community life; (4) the advancement of international understanding, goodwill, and peace through a world fellowship of business and professional persons united in the ideal of service.

Our focus group interviews involved a group of 6–8 people who come from similar social and cultural backgrounds and had similar experiences or concerns. With the help of a moderator, focus group participants engaged in a dynamic discussion on topics that ranged from the objectives of Rotary Club in Portugal to how the Non-Governmental Organisation stimulate entrepreneurship in the region. The group did not aim to reach consensus on issues. Rather, the focus group method encouraged a range of responses which provide a greater understanding of the attitudes, behaviour, opinions or perceptions of philanthropic entrepreneurialism by a non-governmental organisation.

B. Open Interviews

We have carried one hour open interviews with representatives of two of the Algarve's local associations - AL-PORTEL and IN-LOCO. The

¹<http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo.aspx>

interviews were carried either face-to-face or by telephone with Gonçalo Gomes, President of the Association Al-Portel and Artur Filipe Greg3rio Project Manager of the *In Loco* Association.

Al-Portel is a non-governmental organisation, an Association for the Defence of the Environment and Cultural Patrimony in S3o Br3s de Alportel, Algarve. *Al-Portel* was born from the determination of a small group of friends to do more in support of the values they believe in. Al Portel was constituted with basis on Private Law, Non-Governmental and Non-Profit ends. In 2012 when Al-Portel celebrated its 10th birthday stressing its collective effort in defence of environmental values and the protection the local patrimony of the Council of S3o Br3s de Alportel and neighbouring areas in the Algarve. Our second open interview was with the *In Loco* association representative Artur Filipe Greg3rio. The *In Loco* Association is a not-for-profit entity legally created in 26th August 1988. *In Loco* has been supportive of a participative, solidary and sustainable world, holding as its main mission to promote local grassroots development to improve quality of life in the Algarve.

C. Bibliographic Review

A bibliographic review of academic papers on entrepreneurship theory and practice was carried also with focus on reports published by The Laboratory of Social Investment, a non-profit organization based in Lisbon.² The Laboratory of Social Investment (LSI) is a unique project supported by the Calouste Gulbenkian Foundation and IES- Social Business School, in partnership with Social Finance UK. The Laboratory. The LSI aims to be the primary reference in the area of social investment in Portugal., through focus on disseminating international best practices and innovative financial mechanisms.

III. THE THEORY AND PRACTICE OF ENTREPRENEURSHIP

Different entrepreneurial environments require discrete types of interventions, be them *small business entrepreneurship*, *scalable startup*

² Laboratory of Social Investment - <http://investimentosocial.pt/>

entrepreneurship, *large company entrepreneurship* or *social entrepreneurship*.³ *Small businesses* can be home-based or office-based - small food stores, hairdressers, electricians, plumbers, animal day care, copy shops, internet commerce craft shops, carpenters, carpet cleaning, etc. These types of businesses make none or a very small profit and so do not attract venture capital and tend to be therefore funded by friends, family or small business loans. According to the European Commission, Small and Medium Enterprises (SME) may employ from 250 to 10 employees, with a turnover between 50 million to 10 million euros and a balance sheet anywhere from 43 million to 2 million euros.⁴ SMEs account for 60% to 70% of jobs in most OECD countries, with a particularly large share in Italy, Japan and United States, with 5.7 million small businesses in the U.S.⁵ making up 99.7% of all companies and employing 50% of all non-governmental workers.

Scalable startup entrepreneurship are what Silicon Valley entrepreneurs and their venture investors do in the United States. There is not an equivalent to Silicone Valley in Europe but Berlin is considered as powerful startup ecosystem and the Lisbon scene harbors outstanding incubators such as Beta-I which was founded in 2010 and has worked with more than 500 start-ups. Beta-I runs acceleration programs, including Beta-start and Lisbon Challenge. In 2014, Beta-I were considered the biggest start-up and entrepreneurship promoter by the European Enterprise Promotion Awards. Other Lisbon based key start-ups include – Uniplaces, Codacy, TalkDesk, Chic by Choice, Unbabel*, CrowdProcess, Prodsmart, Hole19, and Tradiio. *Scalable startup* entrepreneurs

³ <http://casnocha.com/2011/02/the-four-types-of-entrepreneurship.html>

⁴ What is an SME? - Small and medium sized enterprises (SME) - Enterprise and Industry". ec.europa.eu. Archived from the original on February 8, 2015. Retrieved 2016-09-30.

⁵ Reid Hoffman, Reid, Ben Casnocha and Chris Yeh (2014) The Alliance: Managing Talent in the Networked Age. Harvard Business Review Press: Massachusetts. View also Hoffman, Reid and Ben Casnocha (2012) The Start-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career. Crown Business: New York.

tended to start a company with the perception that their vision could change the world and would be able to attract investment from visionary financial investors also called venture capitalists. Scalable startups in innovation clusters attract almost all the risk capital.

Lastly, *Large company entrepreneurship* is a model that fits the case of companies grow and innovation cycles impelled by changes in customer tastes, new technologies, legislation, new competitors. Pressure for innovation motivate large companies to create entirely new products that will be offered to new customers in new markets. Companies modify their production by either acquiring innovative companies or bidding to build a disruptive product inside their existing structures. Large company entrepreneurship generally meet resistance to change.

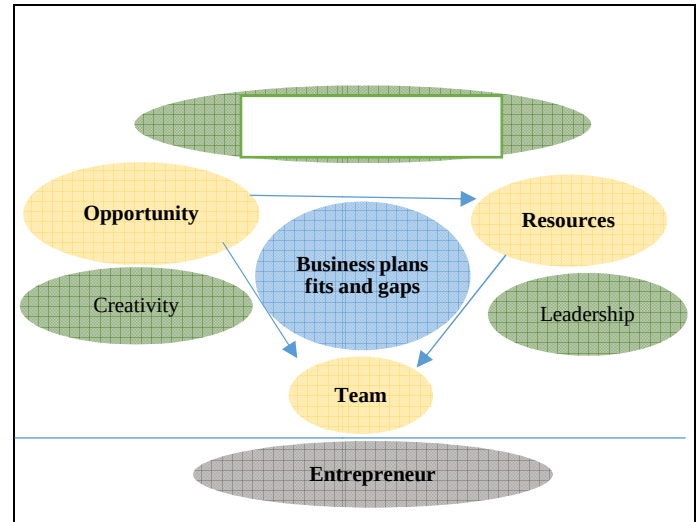
Entrepreneurship as a tool for economic success

Jeffery Timmons of Babson College in Massachusetts advanced the Timmons Model of Entrepreneurship.⁶ This was meant to be a tool to help people reach their economic success at the same time that they take control of their life. The three critical factors of a successful venture would be in this model: (1) opportunities, (2) teams, and (3) resources. The entrepreneur would be the one who searches for an opportunity, and on finding it, he or she shapes the opportunity into a high-potential venture by drawing up a team and gathering the required resources to start a business that capitalizes on the opportunity. In the course of initiating the business, the entrepreneur would risk his or her career, personal cash flow and wealth. So the Timmons model relies on the premise that the entrepreneur earns rewards in proportion to the risk and effort involved in starting or financing the business.

Differently from Timmons' entrepreneur, a social entrepreneur relies on careful research and analysis of social, cultural and environmental issues the for profit entrepreneurship relies on risk taking disposition. A good idea will not necessarily

generate a good business opportunity. The basic market demand should determine the potential of the idea that will be viable only if anchored in products and services able to create or add value to customers, and remains attractive, durable, and timely

Fig. 1- Timmons Model of Entrepreneurial Process



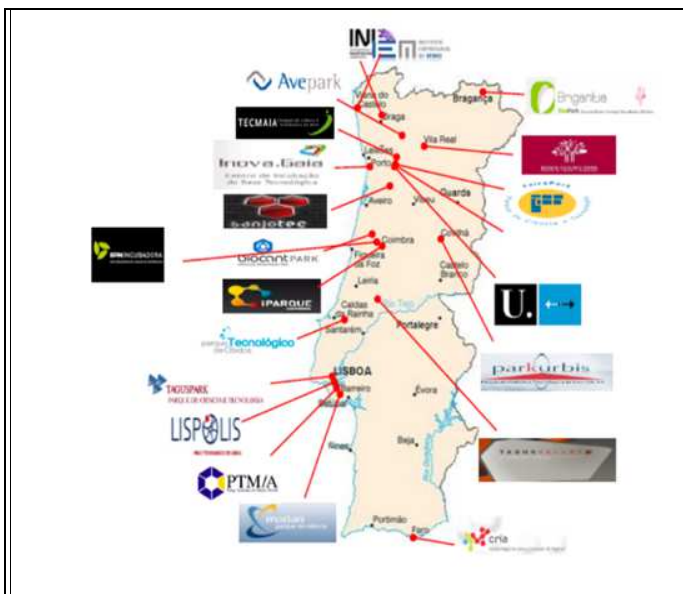
Source: adapted from The Timmons Model of the Entrepreneurial Process. New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century.

In the Timmons model of entrepreneurship this is conceptualised as opportunity driven. The market is the main shaping force of opportunity but one needs to take advantage of the national eco-systems of entrepreneurship.

Looking at entrepreneurship in the South of Portugal, the environment is marked by the presence of CRIA – Algarve's Regional Centre for Innovation - the body created at the University of Algarve to facilitate technology transfer and to foster an entrepreneurial culture in the academy. Created in 2003, CRIA promotes relations between universities and businesses, supports the establishment of new companies (start-ups and spin-offs), and offers services related to intellectual property. But it is clear that the geographical distribution of entrepreneurial hubs presents a discrepancy between the Algarve, Lisbon and the North of Portugal. The latter benefit from a rich entrepreneurial ecosystem (10 or more successful businesses and start-ups) if compared the South of Portugal.

Fig. 2- Infra-Structures of Support to Entrepreneurship and Innovation.

⁶Timmons, Jeffery, A.; Zacharakis, Andrew, and Spinelli, Stephen. (2004). *Business Plans That Work: A Guide For Small Business*. McGraw Hill. See also Minniti, Maria, et. al. (2006). [Entrepreneurship: The Engine of Growth](#). Praeger Perspectives



Source: Francisco Banha, Seminar "Entrepreneur, Investor and the Portuguese Ecosystem". University of the Algarve 16 September 2016.

In contrast to the three previous models above mentioned, *social entrepreneurship* requires the work and enthusiasm of innovators who focus on creating products and services that will solve social needs and problems. Different from scalable startups the goal of social entrepreneurs is to make the world a better place rather than take market share or to create wealth for the founders. Social enterprises may be nonprofit, for-profit, or hybrid and may take the form of a co-operative, mutual organization, a social business, a benefit corporation, a community interest company or a charity organization. The Portuguese Task force for Social Investment, (an independent commission set up in July 2014 to promote the development of a social investment market in Portugal), revealed that a total of 55,000 social organisations operating in Portugal⁷ have been able to develop innovative and impactful solutions to different social issues "because they are value-driven and have strong connections to their communities. Those organisations prioritise "impact over profit and embrace innovation in order to provide better and more effective services" (Portuguese Task Force for Social Investment, 2015:4).

Portugal struggles with challenges such as 17.4% of young people who are dropping out of

⁷ The Portuguese Taskforce for Social Investment (2015) "The Portuguese Social Investment Task force – A Blueprint for Portugal's emerging Social Investment Market"

school⁸, 34.5% of youth who are unemployed⁹ and the 46.9% of Portuguese citizens who are at risk of poverty before social transfers.¹⁰ Portugal is responding to these challenges through the work of social organisations that rethink and reshape how to approach solving social problems.

Organisations like *FrutaFeia* and *ColorADD* were mentioned by The Portuguese Taskforce for Social Investment as leading the movement in Portugal to rethink and reshape how to approach solving social problems. *FrutaFeia* Co-operative emerged from the need to overturn the standardization trends regarding food, which have no relation to fruit quality and safety. This project was able to fight the market inefficiency by changing consumption patterns and creating an alternative market to "ugly" fruits and vegetables¹¹

Noting that interest in developing a Portuguese social investment market was growing, the Calouste Gulbenkian Foundation convened the Portuguese Taskforce for Social Investment Taskforce in July 2014. The European Commission funded the Task Force to support the development of and provide leadership to Portugal's emerging social investment market. The Taskforce made five recommendations for the growth of a social investment market in Portugal: (1). Strengthen social organisations through capacity building programmes; (2). Introduce financial instruments suited to social organisations and social innovation; (3) Promote an outcomes-based culture in public services; (4) Set up a knowledge and resource centre and (5) Promote specialist intermediaries to facilitate the global social investment market accounted for around US\$ 10.6 billion of committed funds in 2014, expected to grow by 16% in 2015.¹²

⁸ INE, PORDATA, <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+abandono+precoce+de+educacao+A7%C3%A3o+e+forma%C3%A7%C3%A3o+total+e+por+sexo-433>

⁹ OECD.org. 'Harmonised Unemployment Rates (Hurs), OECD - Updated: January 2015 - OECD'.

¹⁰ OECD.org. 'Harmonised Unemployment Rates (Hurs), OECD - Updated: January 2015 - OECD'.

¹¹ <http://frutafeia.pt/en/the-project>

¹² Saltuk, Y. et al, "Eyes on the Horizon", J.P. Morgan and The GIIN (May 2015)

The Laboratory of Social Investment (LSI) reports

According to Santos and Miguel (2014) from the *Laboratory of Social Investment* social investment could solve complex and ingrained problems such as youth unemployment, homelessness and social isolation via access to credible and robust information and a system of incentives oriented to results. This type of systemic innovation would need dedicated and specific incentives. In this sense one could say that a promising future could materialise in Portugal with a public European fund for innovation called *Portugal Inovação Social* that exists in the scope of the communitarian framework for 2014-2020. A rigorous implementation of the programme could improve the quality of life of the most vulnerable in the society and contribute to the sustainability of the national social security system.

In 2014, Joana Cruz Ferreira and António Miguel (LSI), proposed that an efficient social investment ecosystem should bring together key players across a wide range of sectors. Social investment should be able to align social outcomes and financial return, improving access of social organizations to capital sources but to achieve this aim one should use “smart money” to contribute to “turn social investment into one of the greatest social innovations of this century”¹³ A sound organizational structure would enable the articulation of resources and interests efficiently. Society would however need imagination for developing social innovations and to mobilise resources from different sectors on the different sides of the market.¹⁴

IV. CASE STUDIES : ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES

A. *Al-Portel*

The *Al-Portel* Association was born in 2002 from a group of 17 friends gathered in the São Brás de Alportel Council to discuss their concerns with a

¹³Joana Cruz Ferreira and António Miguel (2014). *Research Note #5* “Creating a Social Investment Ecosystem” Laboratório de Investimento Social, May 2014 page 3
<http://investimentosocial.pt/wp-content/uploads/2015/02/RN5-SocialInvestmentEcosystem.pdf>

¹⁴ See ‘Investment Readiness in the social sector’, Research Note #4, April 2014

lack of attention from official entities’ insufficient efforts to preserve the local environment. The small group’s proposal was then to work together with official authorities towards an improved state of affairs and to develop a pure species of associative activities able to influence civic consciousness. *Al-Portel* Director deeply believes in partnerships to change the state of affairs in the Algarve region. Organisations with which this association finds close relationship are the League for the Protection of Nature¹⁵ General Direction for Culture in the Algarve, the Municipal Chamber of São Brás de Alportel, and companies with policies of social responsibility.

According to the *Al-Portel* association statute amongst the ten major objectives of the association are: (a) Research, safeguard, conservation, valorisation and dissemination of the patrimony already built in the Algarve. The association defends ethical natural and cultural values whilst promoting quality of life; (b) organise working groups for research and analysis of environmental issues; (c) Organise meetings, conferences and events of relevance for the association; (d) Promote interchange and cooperation with national and international organisations with same objectives.

Following the ideals on its statute, in 2012, *Al-Portel* contributed to the shaping of better tools for territorial management for a sustainable future by revising the Municipal Plan Directive for São Brás de Alportel (PDM). According to *Al-Portel*’s vision for an integrated territorial model for the Algarve a territorial model should define urban and rural as complementary and not as antagonist. The new PDM should include Operative Units of Planning and Management for urban areas as well as plans for intervention in the rural space.

In 2016, *Al-Portel*, in partnership with the Algarve Petrol Free Platform (PALP), organised information session with the president of the Municipal Chamber of São Brás de Alportel (Socialist Party) against the hydrocarbon exploitation in the Algarve region. The Algarvian society was then informed about Partex investments of more than 900 million euros in petrol research in

¹⁵<http://www.lpn.pt/>

Portugal not knowing if the investment would generate profit. The worry by associations and entities composing the Algarve Petrol FreePlatform was not only directed against research and exploration on shore in «Aljezur» and «Tavira», that occupy half of Algarve's territory but also with offshore exploration that was about to start in October 2016. *Al-Portel* expressed a sentiment of opposition to the risky activities that would generate small gains for society.

The above demonstrates that *Al-Portel*'s motivation is civic intervention in favour an improved management for the Algarve Region. The association sees itself as political only to the extent that the management of public issues is a political matter. Association members classify the organisation as non- partisan – it connects with other non-governmental organisations, entrepreneurs, schools and even political parties but it does not want to be associated with left wing parties or left wing movements, which have traditionally embraced the green cause in Portugal.

For the *Al-Portel* Association tourism is a fundamental activity in the Algarve but tourism monoculture is negative to the extent to which it harms entrepreneurial competition, it harms quality of life and have already destroyed the equilibrium in the region. In name of tourism local authorities have authorised a wild urbanisation. Single focus on tourism endangers the building of a wide economic basis that could support Algarve in its attempt to affirm the region as an entrepreneurial ecosystem.

C The In-LoCo Association

In the last 30 years *In-LoCo*¹⁶ worked to define what is a sustainable social project and for this end the Association worked with a community of partners to combat tourism's seasonality by means of strategies such as 'Pure Algarve' to promote out of season eco-tourism 'Mediterranean Route Diet' trying to create a concept of tourism gastronomy. The aim of the association was to help producers to diversify products, stress cultural factors and create new enterprises. The Mediterranean Diet project gave rise to 140 enterprises which reinforced local regional identity of the Algarve. Some of those products reached the London market.

¹⁶<http://www.in-loco.pt/>

In-LoCo Association is a partner in a major strategic programme for Community Based Local Development (DLBC – *Desenvolvimento Local de Base Comunitaria*)¹⁷ Since 1989, *In-LoCo* has been promoting entrepreneurialism in the Algarve by: (a) giving technical support to small units of handcrafted products (1989-1991), namely those created under programmes of professional training promoted by *In LoCo*, with finance from the Foundation van Leer; (b) Promoting the RIMA Project (1991-1993); (c) Developing a study known as the House to the Enterprise – The Route of women entrepreneurs in rural environments (1993); (d) Collaborating with the Algarve University to carry the pilot project Consultancy Network to guarantee technical assistance to entrepreneurial units (1993). Financed by the Institute for Employment and Social Formation (IEFP - *Instituto do Emprego e Formação Social*)¹⁸; (e) Implementing and consolidating a commercialisation network for highland products (1993-1995), financed by IEFP; (f) Carrying the Caldeirão Highland Women Project (1993-1995), which capacitated 13 entrepreneurs in the area of rural tourism; (g) Promoting the survey of the highlands craftwork (1997), commissioned by the Association of de Algarve and Andalusia Municipalities (ANAS- *Associação de Municípios do Algarve e Andalusia*); (h) Providing technical support for enterprise promoters within the programme Incentive Regime for Micro Enterprises (RIME – *Regime de Incentivos para as Micro Empresas*) (1997-1999); (i) Working in association with the Programme REDE – Consultancy, Formation and Support to the Management of Small Enterprises (2003-2008), managed by IEFP. On this occasion the association gave support to 116 small businesses. Lastly, *In LoCo* participated in the Insist Project (2004-2007) – promoting youth entrepreneurialism.

In LoCo has given an essential contribution to the conception, testing and formalisation of the Balance of Competences, designed to detect and deepen

¹⁷ In-LoCo DBLC – Community based local development <http://www.in-loco.pt/pt/projectos/20151127/dlbc-desenvolvimento-local-de-base-comunitaria/>

¹⁸<https://www.iefp.pt/home>

transversal competences necessary for the adoption of an entrepreneurial attitude in the Algarve. In Loco participated in the study of Micro-entrepreneurship in Portugal (2006-2008). This was promoted by the Institute of Cooperative Sector (INSCOOP) (a public access library specializing in the areas of Cooperatives and Social Economy) being coordinated by The Centre for Transdisciplinary Development Studies (CETRAD) at da Universidade de Trás-os Montes and Alto Douro and by the Centre for Social Studies of the Coimbra University (CES), involving the Southwest Alentejo Local Development Agency Esdime.¹⁹ This study tried to identify and analyse obstacles to micro-entrepreneurship, elaborate a proposal for micro-entrepreneurs, presenting political proposals for the sector with finance from the Operational Programme of Employment, Training and Social Development (POEFDS).²⁰

In 2008, In Loco presented a candidacy and executed project (2009-2010) as consultancy and training agency for the Programme Training -Action for the Small and Medium Enterprises (*Pequenas e Médias Empresas* -PME). In Loco aimed to secure services in the Algarve in the scope of a project by the Institute for the Support of Small and Medium-sized Enterprises - IAPMEI²¹, organising formative consultancy and training for 28 enterprises.

D The Rotary Foundation- Providing the tools to form leaders and future entrepreneurs.

Rotary is the largest non-governmental organisation in the world with 34 to 35 thousand clubs located around the globe in nearly every single country. In Portugal there are 140 Rotary Clubs, with 14 of those in the Algarve and these clubs are independent but all Rotary clubs in the world work together via the Rotary Foundation which may provide grants for key national projects.

¹⁹EDISME's principle objectives are to stimulate and support integrated and participatory economic, social and cultural development, and to provide consulting services and technical assistance to small businesses in southwest Alentejo.

²⁰www.poefds.pt

²¹IAPMEI - is a Portuguese government agency operating under the aegis of the Ministry of Economy. Its mission is to design and carry out policies that support and enable companies to expand. IAPMEI focuses in particular on upgrading and innovation for small and medium-sized enterprises operating in the secondary and tertiary sectors

There is a perception amongst Rotary members in the South of Portugal that the Algarve is a forgotten region and this can be put down to very weak transport infrastructure, high prices for air fares and a lack of independence in the local Legislative power which may take ten years to approve new entrepreneurial projects. Members have identified a certain indifference in relation to promising projects that could have developed the Algarve out of a tourism monoculture but went nowhere for a lack of sensibility by local representatives. So what the Rotary Foundation member think they can do for the Algarve?

Rotary members raise funds to fill in gaps that community members find at an international as well as address the needs they perceive in the Algarve. Rotary relies on a mix of professionals who complement each other in the work they do to carry sustainable projects that will help members of society in the long term. Rotary doesn't grow local economies it rather intervenes only indirectly to help young people to become entrepreneurs by supporting professional training and each of the 140 Rotary Clubs in Portugal may have different approaches to support perceived areas of need.

At the level youth development for entrepreneurship Rotary Alcantaral helps to prepare young people for professional life. At the level financial support for studying abroad, Rotary offers fellowships and in this way helps young people all over the world, including Portugal, to travel and to gain new experiences that will inspire them in their future professional life. So Rotary does not set businesses but help people to be prepared for professional life who later can set their own businesses. One important programme is the Rotary Youth Leadership Awards (RYLA), a leadership development program run by Rotary. Most events focus on secondary school students, university students, or young professionals who attend activities, and workshops that cover a variety of topics, including: Leadership fundamentals and ethics; Communication skills; Problem solving and conflict management; Community and global citizenship.

Other projects for youth support include *Rotaract* that brings together people ages 18-30 in universities and communities worldwide to

organize service activities, develop leadership and professional skills; and *Interact* which is a club for youth ages 12-18 who want to connect with others in their community or school. Interact club members carry out service projects and learn about the world, organising at least two service projects a year: one that benefits their community and one that encourages international understanding.

Rotary Almancil supports a group of eight schools known as the *Agrupamento Vertical de Escolas de Almancil* helping these schools to develop innovative projects for autistic children aiming to enhance their learning abilities via sports activities that will help greater concentration at learning. Rotary also is involved in the *UNIR* project in Loulé, helping to run a day centre for disabled adults from disadvantaged background and Rotary is giving these adults dental treatment using expertise available amongst Rotary members. Rotary also supports ASCA (*Associação Social e Cultural de Almancil*) which is a community centre with 30 beds in the Algarve. Rotary's support amounts to packages for children to start school as well as many other items.

The above cases demonstrate that Rotary Clubs in the Algarve fill gaps where funds are not available from entities that normally would support people in need. The Rotary Club of Almancil is for example supporting ASCA to build a crèche and a pre-school and this became a sustainable project because Rotary has applied for Rotary's international grants to continue this project. To every euro a local Rotary Club raises to run ASCA (supporting key areas such as health or mother-child wellbeing) the International Rotary foundation will add half a euro. To every euro a district of Portugal invests the International Rotary Foundation will give half a euro back to local government.

V. DISCUSSION : ENTREPRENEURSHIP AS SOCIAL INNOVATION

According to the leader of a civil association working for three decades to develop the Central Algarve, after the most recent economic crisis one witnessed a radical change in entrepreneurial attitude in this region. Social activists could observe a renewal in entrepreneurs' mentality noting that the

younger generation of entrepreneurs were innovative, had good qualifications and were open to work in partnership. Yet the political class in the Algarve did not follow such renewal observed amongst business people and entrepreneurs. For this reason, associations and non-profit organisations collaborating for Algarve's economic recovery tended in the last years to avoid dependence on the local political class.

Developing the Algarve beyond the traditional summer tourism market (in full blast from June to September) is an investors' purpose often stalled by national decision making to make schedule flights expensive. There is also a widespread perception amongst social entrepreneurs that the Algarve's economic situation is unlikely to change until there is enough political support to invest in transport infrastructure. Tourists must be encouraged to visit the region during low seasons for prices that are compatible to those that apply to the Centre and North of Portugal. If the Algarve is to enjoy fair play it should also receive flight subsidies and enjoy good transport infrastructure that is available in the Centre and North of Portugal. But all depends on political decision making.

The fact that Algarve is the forgotten region of Portugal had been attributed not only to retrograde political decision making but also to invisible barriers such as the prevalence of a culture of fail which the economic crisis across Europe has aggravated. Yet, the belief that entrepreneurship in the Algarve is bound to nosedive is no longer accepted by the new generation of social entrepreneurs. New business actors do not rely on local authorities support count on collaborative entrepreneurship in the region.

The Algarve Region has a great potential and human capital to impose itself as a creativity hub. In 2001, the Algarve Region still displayed good cohesion indicators. There was internal cohesion concerning income, the level of average life expectation, the average years of schooling was higher and there was greater accessibility a diversity of tools in education, health, social action, culture and leisure, clearly above the national average. But due to low competition indexes, and because a super specialisation in service activities relating to tourism, a sector that traditionally penalises a set of indicators such as those relating to the

internationalisation of the economy and investment in activities if Research & Development and technology the Algarve Region was penalised, losing its competitive capacity, especially from 2001.

According to a prospective diagnostic for the Algarve Region, published in 2013²² the Algarve development model relies on a highly specialised economic structure which is dependent on sectors (commerce and tourism) whose competitive features rely on variables and decisions that are mainly exogenous to the region. As result from such dynamic the Algarve Region would have given rise to an economic and entrepreneurial and human resources profile that can be resistant to change mechanisms. Structural alterations in the Region demand long periods to consolidate.

In the period 2007-2013, the Commission for Coordination and Regional Development of the Algarve introduced a new paradigm to the logic of structural priorities for the Region dealing with a natural resistance against change by sectors on the entrepreneurial fabric as well as resistance in terms of public intervention. In the mentioned period, there was scant adhesion to the new thematic priorities.

Structural constraints in the Algarve have been also explained by the fact that QREN (National Strategic Reference Framework)²³ 2007-2013 was prepared in a macroeconomic context marked by a perspective of the maintenance of a sustained rhythm of economic development pushed by the

development of large national emergent economies, at European scale, and by a tendency of recovery of investments at the national dimension. The context for QREN's execution was altered along the 2007-2013 period but at the same time regional problems, needs and behaviours have changed. There were alterations in the profitability of enterprises and changes to investors' expectations. There were wide oscillations in the flux of foreign investment relating to rhythm and orientation with special impact on the tourism sector with a growing scarcity of international investment.

Progressive difficulties in public and private financing dried out the national public financing of approved projects, generating important difficulties to the financial management of universities, polytechnic institutes and institutes supporting entrepreneurial activities with public participation and the regular activities within the entrepreneurial fabric. Due to such constraints inherent to the Regional model it was many times difficult to find investors and stakeholders with enthusiasm and conditions to activate projects centred in the new thematic priorities proposed by the Commission for Coordination and Regional Development of the Algarve. In a context of financing crisis, difficulties in the economic sector added to the peripheral character of the Algarve Region, the Algarve became less attractive to external investment

Given the above scenario, it is crucial for local entrepreneurship studies to focus on sustainable business models with focus on community needs and promoted via social entrepreneurship with focus on social, cultural and environmental issues. Based on various evidence gathered by means of bibliographic review, case studies, open interviews and focus groups, this article argues that although the driving forces of the entrepreneurship phenomenon emerge from a relation between overconfidence and entrepreneurial personality (Obergruber and Hrubcova, 2016:501) which is common to all variants of entrepreneurship. In the long run one must not expect that social entrepreneurship on its own will be effective to capture large volumes of investment targeting critical sectors and the rescue the faltering economy at hand. Social entrepreneurship may well contribute to strengthen civic participation in the Algarve but the process of adjustment of the Algarve model also

²²Ministry of Agriculture, Sea, Environment and Territory Organisation: Commission for Coordination and Regional Development for the Algarve (2013) "Prepara Prospective Diagnostics 2014-2020" Version approved by the Regional Council on 22-3-2013 www.gepac.gov.pt/gepac-seminarios/cultura2020/diagnostico-algarve...

²³ The National Strategic Framework of Reference (Quadro de Referência Estratégico Nacional -QREN) constitutes a framework for the application of the Communitarian policy for economic and social cohesion in Portugal. The last one was published for the period 2007-2013. <http://www.qren.pt/np4/home>
QREN aims to value knowledge, science, technology and innovation and promote high levels of sustainable economic and socio-cultural development as well as territorial qualification in a framework of equal opportunities aiming also greater efficiency and quality in public institutions.

depends entrepreneurship for profit which will facilitate the diversification of its economy matrix and carve the way for increased exports. As Algarve's associations aware that social entrepreneurship may not rescue the Algarve from a period of recessive adjustment and negative convergence with the average national performance in Portugal. Have associations been efficient in building bridges between different types of entrepreneurship? Considering that one of the key objectives of the Portuguese government is to raise the participation of exports in the Gross Domestic Product (GDP) from current 43 percent to somewhere between 45 to 50 percent what is being done to increase Algarve's exports along the same lines as the other regions of Portugal?

Associations, NGO members and business experts interviewed in this research revealed that in the last years one observed a serious change in the profile of Algarve's entrepreneur. There new generation of entrepreneurs arrived with good qualifications but the political class did not follow this pronounced change. Based on evidence collected it is fair to say that the field of social innovation turns critical societal problems into opportunities by actively involving the community actors. Social economy organizations, representing the outputs of the social entrepreneurship process, are extensively innovating; both in terms of the organizational forms they developed and in the manner they perform managerial activities. They are resolving in innovative ways the tasks of planning, organizing, leading, motivating and controlling resources and people in order to achieve effectively and efficiently their purpose and objectives, fundamentally connected to social needs. It is the "socializing" trend that is conditioning and reactivating relevant economic concepts in the Algarve. Like Lisetchi and Brancu (2014:87) this article advocated the social innovation dimension of

the social entrepreneurship concept. (Lisetchi & Brancu, 2014:87) and the art of slowly shaping the entrepreneurial landscape in the Algarve.

ACKNOWLEDGMENT

This paper is financed by National Funds provided by FCT- Foundation for Science and Technology.

REFERENCES

- [1] Banha, Francisco. Seminar "Entrepreneur, Investor and the Portuguese Ecosystem". University of the Algarve 16 September 2016.
- [2] Barbour, R. (2007). Doing focus groups. London: Sage.
- [3] Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). Focus groups in social research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [4] Ferreira, Joana Cruz and António Miguel (2014). *Research Note #5 "Creating a Social Investment Ecosystem"* Laboratorio de Investimento Social, May 2014
- [5] Hoffman, Reid, Ben Casnocha and Chris Yeh (2014) *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age*. Harvard Business Review Press: Massachusetts
- [6] Lisetchia, Mihai and Laura Brancu (2014) The entrepreneurship concept as a subject of social innovation *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014) 87 – 92
- [7] Ministry of Agriculture, Sea, Environment and Territory Organisation: Commission for Coordination and Regional Development for the Algarve (2013) "Prepare a Prospective Diagnostics 2014-2020" Version approved by the Regional Council on 22-3-2013
- [8] Minniti, Maria, et. al. (2006). *Entrepreneurship: The Engine of Growth*. Praeger Perspectives
- [9] Stewart, D.W., Shamdasani, P.n., & Rook, D.W. (2007). *Focus groups: Theory and practice*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [10] The Portuguese Taskforce for Social Investment (2015) "The Portuguese Social Investment Task force – A Blueprint for Portugal's emerging Social Investment Market.
- [11] Timmons, Jeffry, A.; Zacharakis, Andrew, and Spinelli, Stephen. (2004). *Business Plans That Work: A Guide for Small Business*. McGraw Hill.
- [12] Timmons, Jeffy A. and Stephen Spinelli (2008) *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 8th Edition 8th Edition Innovation Ventures.
- [13] *What is an SME? - Small and medium sized enterprises (SME) - Enterprise and Industry*". ec.europa.eu
- [14]

Incentivos al emprendimiento: Beneficios fiscales dirigidos a empresas de nueva creación y a las pymes en el I.A.E. y el I.S en España.

Sergio Luis Nández Alonso
Universidad Católica de Ávila
Ávila, España
sergio.nanez@ucavila.es

Vicente Luis Enciso de Yzaguirre
Universidad Católica de Ávila
Ávila, España
vicente.enciso@ucavila.es

Abstract: The small and medium enterprises have a great weight over the total number of companies in Spain and employees a big number of workers. Then the lawmaker in order to promote the creation and maintenance of that enterprises, establish tax benefits and incentives in the tax law. This article analyze the different tax benefits and incentives (that can be applied by the new, small and medium enterprises); which are included in the "spanish corporate tax law" and in the "business tax".

Resumen: Las pequeñas y medianas empresas tienen un gran peso sobre el total de empresas existentes en España, además, dichas empresas emplean a un gran número de trabajadores. El legislador, para fomentar la creación y el mantenimiento de las pymes, ha establecido diferentes incentivos en la normativa fiscal. El presente artículo analiza los diferentes beneficios fiscales e incentivos, que pueden ser aplicados por las pymes y empresas de nueva creación; y que están recogidos en el Impuesto sobre sociedades y en el impuesto sobre actividades económicas.

Keywords: tax benefits, incentives, small enterprises, corporate tax, business tax.

I. LA IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.

Las empresas son consideradas el elemento más importante que garantiza crecimiento económico a un país, satisface las necesidades (tanto de bienes como de servicios) de sus ciudadanos; y se convierten en un elemento generador de empleo. Dentro de los distintos tipos de empresa existentes, atendiendo a su tamaño, destacan las

pequeñas y medianas empresas (en adelante pymes).

En el caso de España, podemos observar la importancia que tienen en la sociedad dichas empresas, pues suponen el 99% del conjunto de las empresas [1] existentes. Esta información la podemos corroborar también acudiendo al Directorio central de Empresas (DIRCE)[2] pues según éste, a 1 de enero del año 2014 hay en España 3.114.361 empresas, de las cuales 3.110.522 (99,88%) son pyme (entre 0 y 249 asalariados).

TABLA 1: EMPRESAS SEGÚN ESTRATO DE ASALARIADOS Y PORCENTAJE TOTAL, EN ESPAÑA Y EN LA UE28

	Micro Sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
ESPAÑA %	1.670.329	1.314.398	107.784	18.011	3.110.522	3.839	3.114.361
	53,6	42,2	3,5	0,6	99,9	0,1	100
UE-28 %	92,4		6,4	1	99,8	0,2	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de [8] Retrato de las pyme 2015: Subdirección General de Apoyo a la pyme. p. 1.

Las pymes, se configuran pues como actores clave dentro de la economía española y europea en general. El legislador, para fomentar precisamente la creación y el mantenimiento de este tipo de empresas, ha optado por conceder determinados beneficios fiscales [3] para fomentar la actividad empresarial.

En el presente artículo nos centraremos en analizar aquellos beneficios fiscales actualmente vigentes aplicables a las empresas de nueva creación y a las pymes.

II. BENEFICIOS E INCENTIVOS FISCALES EN LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA: EL IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y EL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES.

Las medidas fiscales adoptadas por el legislador están presentes en diferentes tributos que afectan a la actividad empresarial, de forma que iremos analizando cada uno de ellos.

1. EL IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.

El impuesto sobre Actividades económicas (en adelante IAE.)¹, es un impuesto de titularidad local. El mismo es exigido por los entes locales por “la realización de cualquier tipo de actividad económica, tanto personas físicas como jurídicas”. A diferencia de otros impuestos, su importe es constante y además independiente del balance o resultado de la actividad.

El artículo 82.1.b del Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (en adelante TRLRHL) [4] aparece recogido un beneficio fiscal aplicable a aquellos sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en el territorio español, durante los dos primeros periodos impositivos en que se desarrolle la misma. Es decir, que esos dos primeros años de actividad estarían exentos de tributación de este impuesto, lo que parece una buena medida incentivadora de la actividad económica.

A su vez existe otra exención que debe de ser analizada junto con la anterior y que va a afectar a los sujetos pasivos con independencia de que inicien o no la actividad económica: Las personas físicas que desde el 1 de enero de 2003 desarrollen una actividad económica estarán exentas del pago del I.A.E. Salvo las que sean no residentes sin establecimiento permanente en territorio español; y las personas físicas no residentes con establecimiento permanente pero con un importe neto en la cifra de negocios igual o superior a un millón de euros.

2. EL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES.

El impuesto sobre sociedades (en adelante IS) es el impuesto existente en el sistema tributario español, que grava las rentas de las sociedades y demás entidades jurídicas. Está regulado actualmente por la Ley 27/2014, de 27 de noviembre del Impuesto sobre sociedades [5]. Por su propia naturaleza, el impuesto tiene una relación directa con la actividad económica de las empresas por lo que se antoja necesario su análisis y el de los beneficios fiscales que pueda contener.

2.1 BENEFICIOS FISCALES E INCENTIVOS APLICABLES A EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN.

El primer beneficio fiscal aplicable a las entidades de nueva creación, sería el contenido en el artículo 29.1 de la Ley del IS. Dicho apartado indica que si bien el tipo de gravamen general para las sociedades será del 25%, “las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 por ciento, excepto si, de acuerdo con lo previsto en este artículo, deban tributar a un tipo inferior”. Este tipo de gravamen “bonificado” constituye un verdadero beneficio fiscal al bajar el tipo de gravamen un 10% con respecto a la norma general. Esto redundará en un claro beneficio para aquellas sociedades que inician sus actividades. Es positivo también la salvaguarda que establece que se aplicará en el primer periodo positivo y no se limita temporalmente a los dos primeros ejercicios con independencia del resultado, pues si los dos primeros ejercicios fueran negativos se perdería el beneficio sin haber podido disfrutar del mismo.

Este tipo de gravamen para las entidades de nueva creación, trae consigo un nuevo beneficio fiscal, el relativo a la compensación de bases imponibles negativas de empresas de nueva creación.

La regla general para compensar las bases imponibles negativas (para periodos impositivos iniciados a partir del 1 de enero de 2015) es que existirá un límite cuantitativo. Este límite supone que el importe de la compensación de las rentas positivas de los periodos siguientes está limitada al 70% de la base imponible (previa a la aplicación de la reserva de capitalización del artículo 25 de la Ley del IS) y a la propia compensación de la base imponible negativa. Por tanto si la base imponible negativa excediera

¹Para mayor información sobre el I.A.E. acúdase al Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Artículos 78 a 91.

del límite, la compensación será el importe de dicho límite (el exceso no compensado, se podría aplicar en los periodos siguientes).

En el caso de las empresas de nueva creación, el artículo 29 de la Ley del IS junto con la Disposición Transitoria 21ª del mismo cuerpo legal, contienen un beneficio fiscal aplicable a la compensación de bases negativas. Concretamente, el límite a la compensación de bases negativas del 70%, desaparece durante los tres primeros periodos impositivos en que se genere una base positiva previa a su compensación. Por tanto, las empresas de nueva creación pueden compensar la totalidad de las bases impositivas negativas sin limitación, durante los tres primeros periodos impositivos en que la base imponible previa sea positiva [2].

2.2 BENEFICIOS FISCALES E INCENTIVOS APLICABLES A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Analizamos ahora, los beneficios e incentivos existentes en el IS, aplicables a las pymes.

2.2.1 DEDUCCIÓN POR “CREACIÓN DE EMPLEO”.

La Ley del IS contiene también un beneficio fiscal para aquellas pymes que contraten trabajadores, concretamente para aquellas cuya plantilla sea inferior a 50 trabajadores; según lo establecido en el artículo 37.1 del citado cuerpo legal. Según dicho artículo “... Las entidades que tengan una plantilla inferior a 50 trabajadores en el momento en que concierten contratos de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores... podrán deducir de la cuota íntegra el 50 por ciento del menor de los siguientes importes:

- a) El importe de la prestación por desempleo que el trabajador tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.
- b) El importe correspondiente a doce mensualidades de la prestación por desempleo que tuviera reconocida”.

La aplicación de esta deducción estará condicionada a que el trabajador contratado hubiera percibido la prestación por desempleo

²A mi juicio lo más razonable para este tipo de entidades sería que no compensen dichas bases negativas en los dos primeros periodos impositivos por una simple razón: En esos periodos el tipo es del 15% y sería más eficiente no compensar nada y esperar al tercer periodo o siguientes cuando el tipo de gravamen sube al 25% (tipo normal) y se consigue pues una menor tributación.

durante, al menos, 3 meses antes del inicio de la relación laboral y también al mantenimiento de esta relación laboral durante al menos 3 años desde la fecha de su inicio. En el caso de contratos a tiempo parcial, las deducciones se aplicarán de forma proporcional.

Continuando con los beneficios fiscales contenidos en el I.S. debemos de acudir al capítulo XI de la Ley del IS cuya rúbrica es “Incentivos fiscales para las entidades de reducida dimensión”. El artículo 101 de la Ley del IS nos señala que los incentivos fiscales para las empresas de reducida dimensión se aplicarán a aquellas cuya cifra de negocio no supere los 10 millones de euros en el periodo inmediato anterior. Para las empresas de nueva creación, el importe de la cifra de negocios se referirá al primer período impositivo en que se desarrolle efectivamente la actividad. A su vez el artículo 101 en su apartado 4, nos indica que “Los incentivos fiscales establecidos en este capítulo también serán de aplicación en los 3 períodos impositivos inmediatos y siguientes a aquel período impositivo en que la entidad o conjunto de entidades a que se refiere el apartado anterior, alcancen la referida cifra de negocios de 10 millones de euros, determinada de acuerdo con lo establecido en este artículo, siempre que las mismas hayan cumplido las condiciones para ser consideradas como de reducida dimensión tanto en aquel período como en los 2 períodos impositivos anteriores a este último”. De esta forma el legislador muestra cierta empatía con las pymes y nuevas empresas puesto que son criterios fácilmente alcanzables por éstas, que permitirán mantener el beneficio fiscal en el tiempo.

2.2.2 LA LIBERTAD DE AMORTIZACIÓN.

El gozar de la opción de la libertad de amortización se configura como un gran beneficio fiscal para las empresas. Para ello deben de cumplir no sólo los requisitos enumerados antes sino también una serie de condiciones, que son las que siguen:

1. Debe tratarse de elementos muebles o inmuebles nuevos y que sean puestos a disposición de la empresa en el periodo impositivo en que es considerada de reducida dimensión.
2. La inversión debe de ir acompañada de un incremento medio de la plantilla referida a los 24 meses siguientes a la fecha de inicio del periodo impositivo

en que los bienes entran en funcionamiento con relación a los 12 meses anteriores, y el incremento debe mantenerse durante un periodo adicional de otros 24 meses.

3. La cuantía máxima de que puede beneficiarse la empresa por dicho régimen está limitado a 120.000 euros multiplicado por el incremento de plantilla³.

2.2.3 AMORTIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS NUEVOS DEL INMOVILIZADO MATERIAL, DE INVERSIONES INMOBILIARIAS Y DEL INMOVILIZADO INTANGIBLE.

Este régimen de amortización aparece recogido en el artículo 103 de la Ley del IS y recoge una amortización “acelerada”⁴. Este sistema es aplicable a los elementos nuevos del inmovilizado material, las inversiones inmobiliarias y el inmovilizado intangible. Para poder aplicar esta amortización acelerada (que supone multiplicar por dos el coeficiente lineal máximo previsto en las tablas de amortización) es necesario:

1. Ser considerada empresa de reducida dimensión.
2. Que se trate de elementos nuevos del inmovilizado material, inversiones inmobiliarias o inmovilizado intangible; y que sean puestos a disposición de la empresa en el periodo impositivo en que es considerada de reducida dimensión. Evidentemente deben estar afectos a la actividad económica⁵.

Vemos pues como a pesar de tratarse de un atractivo beneficio fiscal, los requisitos para su aplicación pueden resultar difíciles de cumplir para pequeñas empresas o empresas de nueva creación, más si cabe en el mercado actual y con la incertidumbre creada por la crisis financiera.

³ Calculado con dos decimales. Si se incumplen los requisitos de incrementar o mantener la plantilla, debe procederse a ingresar la cuota íntegra que hubiese correspondido a la cantidad deducida en exceso más los intereses de demora correspondientes.

⁴ Al igual que establecía la Ley del I.S. del año 2004.

⁵ La Ley del I.S., en el artículo 103.d establece la extensión de este régimen fiscal a las ejecuciones de obras y a los elementos construidos por la propia entidad.

2.2.4 PÉRDIDAS POR DETERIORO DE LOS CRÉDITOS POR POSIBLES INSOLVENCIAS DE DEUDORES.

Este beneficio fiscal para empresas de reducida dimensión, aparece contenido en el artículo 104 de la Ley del IS. De esta forma, más allá de los criterios generales⁶ estas entidades van a poder dotar una “pérdida por deterioro individualizada” por lo créditos en situación de posible insolvencia pero además van a poder dotar otra pérdida global sobre el saldo de deudores no afectados por la pérdida por deterioro directa. Para ello deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser entidad de reducida dimensión (mismos criterios ya analizados antes).
2. El importe de la dotación para la cobertura de pérdidas por deterioro de créditos, no puede sobrepasar el 1% del saldo de los deudores existentes a final del periodo impositivo. En dicho saldo no se incluirán los deudores que tengan la condición de fiscalmente deducibles⁷.

2.2.5 LA RESERVA DE NIVELACIÓN DE BASES IMPONIBLES.

Dicho beneficio fiscal aplicable a las pymes, lo contiene el artículo 105 de la Ley del IS y constituye una novedad con respecto a la normativa anterior. El beneficio fiscal consiste en que las empresas de reducida dimensión, van a poder reducir la base imponible (y por tanto no someter a gravamen una parte de rentas); y el destino de la reducción será “compensar las bases imponibles negativas que se generen en los 5 años siguientes”⁸.

Si en el citado plazo de tiempo, la entidad no generase una base imponible negativa, entonces debería integrar en la base el importe por el que no tributó. De esta forma lo que se produciría sería un “diferimiento” en el pago del impuesto. Los requisitos para su aplicación son:

1. Las entidades que pueden acogerse a este beneficio, son aquellas empresas de reducida dimensión, siempre que tributen al tipo general del

⁶ Contenidos en el artículo 12 de la Ley del I.S.

⁷ Según dispone el artículo 13.1 de la Ley del I.S.

⁸ Se asimila pues a una especie de sistema de compensación de bases negativas hacia atrás en el tiempo. Este beneficio fiscal sólo está previsto expresamente para las empresas de reducida dimensión.

25%⁹. También es aplicable a las microempresas que tributen en el ejercicio la totalidad de su base imponible al 25%.

2. Respecto a la deducción, tiene un límite fijado por el artículo 105.1 de la Ley del IS en el 10% de la base imponible sin llegar a superar el millón de euros¹⁰.

Las cantidades dotadas, deberán integrarse automáticamente en la base imponible cuando sea negativa, sin que esto sea opcional, sino obligatorio.

2.2.6 DEDUCCIÓN POR INVERSIONES DE BENEFICIOS.

La Ley del I.S. del año 2004 (la predecesora a la actual) [6], contenía un beneficio fiscal en su artículo 37 que ha mantenido la Ley del IS vigente mediante la Disposición transitoria 24ª.5. El beneficio fiscal para las empresas de reducida dimensión, consiste en que podían deducir de la cuota íntegra un 10% de los beneficios obtenidos si se destinaban a la reinversión en elementos nuevos del inmovilizado, siempre dentro del plazo de 2 años.

Este incentivo pues, se mantiene vigente incluso para periodos impositivos iniciados más allá del 1 de enero de 2015 con las condiciones que establecía el artículo 37 de la Ley del IS de 2004.

III. EL TIPO DE GRAVAMEN EN LOS PAÍSES EUROPEOS.

Finalmente resaltar que en muchos países europeos, el tipo impositivo aplicable a las microempresas y pymes es inferior al español. Ejemplos claros de ello los tenemos en la Unión Europea. Según los datos extraídos de la base de datos de impuestos de la Comisión Europea [7]:

En Francia, las pequeñas y medianas empresas, aplican un tipo impositivo del 15% sobre los primeros 38.120 euros de beneficios. El caso de Hungría, es similar al francés, pues tiene un tipo reducido del 16% para las pymes, aplicable a beneficios que no superen los 550 millones de florines. Caso similar a los anteriores, sería el de Lituania, que presenta un tipo reducido del 5%

⁹ Esto impediría la aplicación conjunta del presente beneficio fiscal con la aplicación del tipo de gravamen del 15% ya visto anteriormente.

¹⁰ Por tanto, para bases imponibles menores a 10 millones de euros, la cuantía deducible será del 10% mientras que para bases superiores a 10 millones, la cantidad máxima será de 1 millón de euros. Si la duración del ejercicio es inferior al año, hay que calcular en proporción la cantidad deducible.

para pymes, aplicable a los primeros 300.000 euros. En Letonia, el tipo reducido para las pymes varía desde el 9% al 12% cumpliendo ciertos requisitos. En Holanda, el tipo reducido para pymes se sitúa en el 20% sobre los primeros 200.000 euros de beneficios, aplicándose al resto el tipo general del 25%. En el caso de Portugal, el tipo reducido para pymes se sitúa en el 17% aplicable hasta los primeros 15.000 euros de beneficios. En el caso de Rumanía, el tipo reducido para microempresas se sitúa en el 3% y en el caso del Reino Unido, el tipo reducido para pymes se sitúa en el 20%.

En Bulgaria y Chipre no hay tipo reducido, el tipo impositivo para las sociedades se sitúa en el 10% y el 12,5% (un tipo muy inferior al español, incluso si se compara con el aplicable a pymes). En la República Checa, tampoco hay tipo reducido para pequeñas y medianas empresas, pero el tipo se encuentra al 19,5%.

En Alemania, el tipo general se sitúa en el 15% y tampoco existe un tipo reducido para las pequeñas y medianas empresas, si bien el tipo general es inferior al español. En Polonia, ocurre igual que en Alemania pero con un tipo general del 19%. En Estonia, Finlandia y Croacia, el tipo se sitúa en el 20% y ocurre lo mismo que en el caso Alemán, no tienen tipo reducido para pymes.

En el caso de Italia, no hay beneficio fiscal vía tipo reducido, y el tipo impositivo se sitúa por encima del español, en el 27,5%. Luxemburgo, Suecia y Eslovaquia (al igual que Italia), no presentan tipos reducidos para pymes, y el tipo impositivo se sitúa en el 29,22% en el primero, y el 22% en los dos restantes.

IV. CONCLUSIONES.

Una vez han sido analizados los beneficios fiscales que incentivan la puesta en marcha de nuevas empresas y las que son fijadas para “ayudar” a las pequeñas empresas en el desarrollo de su actividad podemos extraer las siguientes conclusiones:

- A. Los beneficios fiscales en el IAE son prácticamente nulos, siendo de importancia únicamente la exención del pago del impuesto los dos primeros años. Se echa en falta en este impuesto la existencia de algún beneficio fiscal más que pudiera aplicarse a las

- empresas cuando creen empleo, inviertan etc.
- B. En el caso del tipo de gravamen en el IS, sí se presenta como un gran incentivo el que la cuota baje durante dos periodos del 25% al 15% (ahorrándose un 10% de impuesto). No obstante, en otros países europeos el tipo impositivo es menor.
 - C. La mejora en las condiciones para compensar bases negativas, eliminando el porcentaje de la regla general durante los tres primeros ejercicios, es positivo para empresas de nueva creación, pues al inicio de la actividad es cuando se producen más gastos.
 - D. Por lo que respecta a los incentivos fiscales del régimen de empresas de reducida dimensión, si bien todo beneficio fiscal debe de ser bien acogido, en este caso hay que criticar los requisitos que se imponen para poder disfrutar de alguno de ellos.
 - E. Por lo que respecta a la reserva de nivelación, si bien resulta una medida positiva (dejar de pagar una parte de impuesto, reservando cantidades para compensar con futuras bases negativas), su aplicación no es compatible con la aplicación del tipo de gravamen reducido del 15%, por lo que limita en parte su atractivo.
 - F. Por último, respecto a la deducción por reinversión de beneficios, sí se presenta como una medida positiva, pues permite ahorrar impuesto mientras se adquieren elementos (mediante inversión) que pueden servir para mejorar la empresa o incrementar su capacidad productiva o la competitividad.

Por todo ello, y pese al esfuerzo realizado por el legislador por fomentar la actividad empresarial (sobre todo en el campo de las pymes), aún queda mucho camino por recorrer y más si tenemos en cuenta los datos anteriores referentes a países de nuestro entorno sobre el tipo impositivo.

Bibliografía:

- [1] Randstad: La importancia de la pequeña y mediana empresa en España. <<http://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-la-pequena-y-mediana-empresa-en-espana>> [Consulta: 28 de abril de 2016]
- [2] Instituto nacional de estadística: INE-base/Directorio Central de Empresas <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=299> [consulta 27 de abril de 2016]
- [3] CASAS AGUDO, D.(2008). “Aproximación a la categoría jurídico económica del beneficio tributario” en Sánchez Galiana, J-A et al. *Estudios sobre los beneficios fiscales en el sistema tributario Español*. Madrid: Marcial Pons. Pág. 39.
- [4] Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. BOE, 9 de marzo de 2004, núm. 59, p. 10284 a 10342.
- [5] Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. BOE, 28 de Noviembre de 2014, núm. 288, p. 96939 a 97097.
- [6] Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. BOE, 11 de marzo de 2004, núm. 61, p. 10951 a 11014.
- [7] European Comission. (2016). Taxation and Customs Union: Taxes in Europe Database. http://ec.europa.eu/taxation_customs/tedb/taxDetails.html [Consulta: 4 de mayo de 2016]
- [8] Ministerio de Industria y Turismo. (2015). “Retrato de las pyme 2015: Subdirección General de Apoyo a la pyme”. <http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf> [Consulta: 28 de abril de 2016]

Barreiras ao Desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor Português

Banha, F.

Faculdade de Economia, Universidade do Algarve
Faro, Portugal
a55262@ualg.pt

Almeida, H.

Faculdade de Economia, Universidade do Algarve
Faro, Portugal
halmeida@ualg.pt

Rebelo, E.

Faculdade de Economia, Universidade do Algarve
Faro, Portugal
elrebelo@ualg.pt

Orgambídez-Ramos, A.

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Universidade do Algarve
Faro, Portugal
aoramos@ualg.pt

Resumo —Este estudo baseia-se numa revisão de literatura para identificar quais as principais barreiras a um Ecossistema Empreendedor. Após identificação de 21 barreiras elaborou-se um questionário para proceder à seleção das mais relevantes, de acordo com a sua importância e eficácia, no contexto português, segundo a opinião de dez dos seus principais atores. Os resultados evidenciaram as 10 barreiras que podem estimular ou inibir o desenvolvimento do Ecossistema Empreendedor Português.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Ecossistemas Empreendedores, Ecossistema Empreendedor português, Barreiras aos Ecossistemas Empreendedores.

Abstract – This study is based on a literature review to identify what are the main barriers to an Entrepreneurial Ecosystem. After the identification of 21 barriers we have drawn up a questionnaire to proceed to the selection of the most significant barriers, according to their importance and effectiveness, in the Portuguese context, according to the opinion of ten of its main actors. The results showed the 10 barriers that can stimulate or inhibit the development of Portuguese Entrepreneur Ecosystem.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Ecosystems, Portuguese Entrepreneurship Ecosystem, Barriers to Entrepreneurial Ecosystems.

I. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido explorado em vários estudos técnicos e trabalhos de investigação em todo o mundo, documentando-se a sua importância para o crescimento e desenvolvimento económico de países e regiões [1], [2], [3], e [4].

Não obstante, é evidenciado que este sucesso está associado à capacidade de inovação e criação de valor, sendo fundamental estruturar e suportar um ambiente que o favoreça [5], [6], estimule e que lhe disponibilize condições de base para o seu efetivo sucesso [7].

É nesse contexto que se afirma e valoriza a importância da conceção e da sustentação de Ecossistemas Empreendedores (EE's).

O termo Ecossistema Empreendedor (EE) descreve a forma como os indivíduos, empresas, organizações e governos interagem

para influenciar o desenvolvimento de empreendedores e empresas a nível local, regional e nacional.

Em termos conceptuais, o modelo apresentado por [8], tem merecido uma forte adesão por parte de diversos académicos e líderes políticos e empresariais. Desenvolvido no seio do *BabsonCollege*, o modelo defende uma abordagem holística à construção de EE's, em virtude das inúmeras variáveis que influenciam estes sistemas e as relações complexas existentes entre elas. Nesse sentido, apresenta uma abordagem conceptual focada em seis domínios-chave: política; finanças; cultura; apoio; capital humano; e mercados.

No mesmo sentido [9] afirma que “as barreiras ao empreendedorismo não são do domínio de qualquer disciplina ou de um país em particular, uma vez que podem assumir características psicológicas, socioculturais e até políticas” (p.73). Ainda segundo [9] a maioria das barreiras estão interligadas; portanto, nenhum “remédio” rápido está disponível para eliminar as barreiras ao empreendedorismo.

O presente estudo, de natureza descritiva, está estruturado do seguinte modo: (i) identificação por revisão de literatura das barreiras aos EE's; (ii) descrição da Metodologia de Investigação adotada; (iii) seleção das principais barreiras ao Ecossistema Empreendedor Português (EEP), uma visão dos principais atores do ecossistema.

II. IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS À OTIMIZAÇÃO DE UM ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

Na sequência de uma avaliação pormenorizada sobre a literatura disponível e relevante, sobre o funcionamento dos EE's, o presente estudo identificou 21 grandes barreiras que contribuem para uma menor eficácia dos referidos Ecossistemas.

Revisão de Literatura

Apesar da importância crescente dos EE's como campo atraente de estudo para a Academia, o número de trabalhos realizados, nomeadamente sobre as barreiras que contribuem para a sua menor eficácia, ainda é pouco expressivo até porque o próprio conceito de EE ainda é relativamente novo quer ao nível da Academia quer em termos dos decisores políticos [10], e [11].

Refira-se a propósito que segundo [9] as mais de 150 barreiras registadas na revisão da literatura que afetam o processo empreendedor, são normalmente usadas no sentido mais amplo de qualquer condição, seja externa ou interna, adversa para a criação de um novo negócio.

No âmbito do nosso estudo discriminam-se, de seguida, as 21 barreiras consideradas mais relevantes na otimização dos EE's.

A1. Falta de acesso a redes e contactos empresariais

Os empreendedores podem prosperar quando têm acesso a redes empresariais ou redes sociais [12] uma vez que através dos empresários participantes nessas redes conseguem ter "acesso" a informações relevantes, tecnologia, recursos financeiros e não-financeiros bem como contactos comerciais [6].

Segundo [13] conclui, os empreendedores de alto desempenho mantêm uma rede ampla e complexa de relacionamentos com as pessoas dentro e fora da empresa. Uma série de estudos citados por [6] revelaram, ainda, que existe uma relação positiva entre a rede que um empreendedor possui e o desempenho do seu projeto empresarial [6].

A2. Limitações psicológicas e culturais no acesso à atividade empresarial

De acordo com [14] e [15] os países europeus são caracterizados por uma baixa tolerância no que diz respeito às consequências associadas às falhas e fracassos a nível empresarial, existindo um estigma social associado a tudo o que diga respeito à problemática da falência. De acordo com [6] os obstáculos psicológicos ao empreendedorismo incluem principalmente o medo do fracasso, a atitude de aversão ao risco, e sensação de falta de conhecimentos e experiência relevante. No mesmo sentido um estudo [16] concluiu que "...o medo de falhar e o estigma que está associado ao fracasso são comumente apontados como obstáculos comportamentais à atividade empreendedora" (p.60).

O contraste com a cultura anglo-saxónica é evidente conforme é demonstrado por [17] quando caracteriza "a importância da atitude perante o fracasso como fundamental para o sucesso dos EE's" (p.56-57). Na generalidade das situações, estes empreendedores acabam por ser recebidos como conselheiros em *startups*, empresas de Venture Capital e até como mentores ou *coaches* de programas de aceleração e capacitação empresarial.

Apesar dos esforços realizados a nível da União Europeia, e por cada país membro, a título individual, o facto é que [18] "o número de pessoas interessadas em iniciar o seu próprio negócio tem vindo a diminuir desde 2004, em 23 dos 27 Estados-Membros da União Europeia, para 37 % da população. Nos EUA, esse número é de 51%" (p.11). Na Alemanha, "78% não acham, mesmo, desejável iniciar um negócio" (p.11) [19].

A3. Baixo nível de autoeficácia e ambição empresarial

A autoeficácia requer não apenas conhecimentos, mas também força de vontade, capacidade de acreditar e uma postura proactiva [20], [21], [22] e [23]. Este tipo de pessoas é mais propenso a manifestar interesse em iniciar um negócio. O sentimento de autoestima revelado pelos empreendedores é inclusivamente considerado um dos mais fortes preditores de intenção empreendedora.

De acordo com [24] e [6] a intenção de se tornar um empreendedor depende principalmente da atração pessoal para o empreendedorismo e autoeficácia percebida. Nesse sentido [25] e Shane, 2003, citado por [6] encontraram mesmo evidência de uma correlação positiva entre autoeficácia percebida e a decisão de se ser um empreendedor. A referência [26] assim como [6] também observaram que determinados indivíduos não conseguiram alavancar as suas ideias de negócio em virtude dos défices de autoestima.

A4. Falta de Programas de Capacitação empresarial para potenciais empreendedores

De acordo com [6] para que um indivíduo se torne num empreendedor, atue como um empresário e obtenha sucesso empresarial necessita de passar pelo desenvolvimento de uma série de competências que ocorrem através da interação social, experiência de vida, experiência de trabalho, educação e formação. Para [8] o Estado deve promover condições para que os entrantes no mundo empresarial, possam ser treinados e capacitados por empresários experientes de preferência que tenham passado por todo o processo: lançamento, desenvolvimento e alienação de um negócio.

Também [27] e o relatório [28] argumentam que é a falta de capacitação empresarial que limita o acesso ao financiamento. Os empreendedores não se encontram preparados para demonstrar aos investidores, nomeadamente *Business Angels* e Fundos de Venture Capital, que os seus projetos estão bem estruturados e que conhecem as regras de relacionamento com aquela tipologia de investidores.

Segundo [29] estas insuficiências, por parte dos promotores, acabam mesmo por comprometer a eficácia das intervenções de políticas públicas cujo objetivo é estimular a atividade de *Business Angels* e a criação de Fundos de Capital de Risco.

A prestação de assistência aos empreendedores durante a fase de pré e pós arranque da *startup* é feita através da (i) prestação de apoio intensivo e tutoria [30] e (ii) facilitação de contactos comerciais, conselhos, oportunidades de *networking* acesso a investidores [31] sendo essencial para qualquer política de incentivo ao empreendedorismo [32].

A5. Falta de capital para financiar o arranque e o crescimento dos negócios

A constatação da existência de falhas de mercado, no financiamento de negócios nas fases iniciais [33], [34], [35], [36] e [37] preocupa os atores do setor público e privado uma vez que conforme [38] "muitas empresas encerram mais por falta de acesso a capital adicional, para continuar a funcionar após períodos de incerteza no mercado, do que por falta de tecnologia inovadora" (p.162).

A inexistência de uma massa crítica de capital semente e de investidores especializados em negócios *startup* [39], [36] e [40] diminui a probabilidade de os empreendedores poderem angariar os capitais adequados ao desenvolvimento dos seus negócios.

Neste sentido [41], [42] e [18] concluem que a ausência dos citados instrumentos de financiamento via capital de risco, *Business Angels*, fundos de capital semente entre outros, demonstram uma menor maturidade por parte dos respetivos ecossistemas.

A6. Falta de infra-estruturas físicas de suporte à actividade empreendedora

Apesar do acesso a infraestruturas físicas [16] e [43] ser uma das condições estruturais do empreendedorismo e este ter vindo a crescer na Europa (incluindo em Portugal) a nível de impacto económico e de inovação, tem ficado aquém do esperado [43].

O surgimento destas infraestruturas proporcionou condições físicas para a instalação de aceleradoras empresariais que ao promover a criação de comunidades empresariais, facilitaram a partilha de conhecimento tácito [44], prestaram apoio à inovação e ao acesso ao financiamento [17]. Apesar de ser uma grande evolução (Kemp & Weber, 2012, citados por [36], face às incubadoras tradicionais (assente no modelo de aluguer de espaços) o facto é que só recentemente Portugal começou a beneficiar destas iniciativas com o aparecimento das primeiras *startups* que conseguiram angariar capital junto de investidores de capital de risco internacional.

A7. Falta de acesso a informação sobre o Ecossistema Empreendedor

A disseminação do espírito e atitude empreendedora tem sido considerado por vários estudos [4], [45] e [46] um fator chave que molda e dirige o processo empreendedor nos países desenvolvidos.

Com investimentos mínimos, em termos de recursos financeiros, o impacto de eventos catalisadores é bastante significativo como o demonstra, por exemplo, a iniciativa Startup Weekend que se realizou 2.900 vezes em 150 países diferentes e dinamizou mais de 23.000 equipas que estiveram envolvidas nas diversas sessões (<https://startupweekend.org/>).

No seio dos EE's os atores devem poder aceder a informações e conhecimentos sobre potenciais clientes, novas tecnologias, novos conceitos de marketing e serviços que se encontram a ser implementados, de maneira a poderem detetar lacunas que possam ter solução nos seus próprios produtos e serviços [36].

Em Ecossistemas mais evoluídos existem mesmo indivíduos designados por “*deal-makers*” [47] e [48], atores centrais no processo de partilha de informação, normalmente empresários experientes e com redes de contactos, que podem, de uma forma profissional, colocar as suas competências, *know-how* e interligações ao dispor dos empreendedores.

A8. Falta de campanhas promocionais e de divulgação do Ecossistema Empreendedor

Os líderes políticos e os responsáveis das organizações ligadas ao EE têm dificuldade em comunicar explicitamente o processo empreendedor, como uma prioridade económica e social, restringindo o seu dinamismo, diversidade e atividade “metabólica” [8]. A exploração comercial de novas ideias de negócios, desenvolvimento de novos produtos/serviços e o número de investimentos realizados por investidores em *startups*, criadas no citado Ecossistema, raramente merecem uma particular atenção por parte dos decisores políticos [49].

As lacunas evidenciadas na transmissão e divulgação das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo, quer seja na promoção dos instrumentos de financiamento público – privados quer na sensibilização das vantagens associadas à adoção de uma atitude empreendedora, é registada tanto a nível interno como junto do

público em geral [8]. Exemplos da implementação de políticas de promoção do empreendedorismo, como as do *Ayuntamiento* de Barcelona (USD, 14 milhões, do Governo Chileno (USD 15 Milhões) e do *Ayuntamiento* de *Medellin* (USD 17 milhões), são segundo [8] pouco comuns mas reveladoras [50] do papel catalisador que os decisores possuem na promoção da atividade empreendedora.

A9. Ausência de Métricas de avaliação do Ecossistema empreendedor

De acordo com [8], [51], [52] e [36], os decisores políticos debatem-se com falta de informação sobre os seus EE's impedindo uma adequada avaliação, monitorização e consequente melhoria dos programas existentes e dos seus respetivos outputs.

A ausência do mapeamento dos pontos fortes e fracos, a inexistência de ferramentas e correspondentes métricas que permitam realizar essa avaliação de forma eficaz, limita a comparação do desempenho dos EE's [53] e com isso a apresentação de novas propostas de valor [36].

A seleção das métricas a adotar está longe de ser consensual, pelo que [54] tem vindo a recomendar que o desenvolvimento de métricas associadas ao desempenho dos EE's possa ser coordenada por uma Organização internacional de referência como é o caso da OECD.

A10. Falta de transparência e previsibilidade do ambiente legislativo e regulamentar

O ambiente legislativo e regulamentar relacionado com a atividade empresarial, nomeadamente nas áreas laborais, financiamento bancário e tributação fiscal, têm um impacto significativo na motivação associada ao ato de empreender e na criação de barreiras à entrada [9], [6], [49] e [18].

Acresce que os países com quadros legislativos, previsíveis e estáveis, regulamentos simplificados, baixos níveis de corrupção e com medidas pró-ativas em prol do desenvolvimento e bem-estar do capital humano, têm vantagem no processo de desenvolvimento empresarial, quer ao nível do arranque de novas empresas quer na sobrevivência e expansão de empresas recém-criadas [6].

É, no entanto, sustentado que um dos principais fatores limitativos da dinâmica empreendedora é a legislação e o ambiente regulatório, isto é, direitos de propriedade intelectual, leis de imigração, impostos sobre os rendimentos, leis de insolvência e recuperação de empresas, processo formal de criação de novos negócios [10] e [55].

A11. Número reduzido de programas de educação empreendedora

A educação para o empreendedorismo, através de programas transversais a todas as disciplinas e com o recurso a metodologias *learning by doing*, continua a ser pouco expressiva, no espaço europeu [56]. Contrariando recomendações emitidas pela Comissão das Comunidades Europeias, em 2006, segundo as quais as autoridades públicas, principalmente as autoridades competentes no domínio do ensino, do emprego, da indústria e das empresas, devem promover ativamente a educação para o empreendedorismo de forma horizontal e interdisciplinar [57].

Esta falha condiciona a transmissão dos sentimentos de confiança, iniciativa, espírito empreendedor e autoestima [6] e mais

tarde o aparecimento de um maior número de potenciais interessados na temática e processo empreendedor.

A12. Falta de empresas de elevado crescimento (vulgarmente designadas por gazelas)

Apesar de se constatar que os decisores políticos em todos os países da OCDE estão fortemente focados em promover empresas de alto crescimento/*Highgrowthfirms*[28], [10], o facto é que a generalidade dos EE's continua a apresentar fracos resultados no que diz respeito à geração, crescimento e sustentabilidade desta tipologia de empresas[36].

Os resultados demonstram uma ineficácia nas medidas de estímulo ao aparecimento de empresas gazelas [58], [59] e [60] condicionando a não obtenção de níveis de produtividade, inovação, exportação e internacionalização, acima da média por parte dos referidos EE's.

Estas empresas geram uma parcela desproporcionalmente grande de novos empregos líquidos em comparação com empresas que não registam estes elevados crescimentos [61]. Nas alturas de menor crescimento económico, as empresas Gazelas continuam a crescer. Por sua vez [62]afirmam mesmo que o interesse, dos decisores políticos, por esta tipologia de empresas pode ser explicado, em apenas uma palavra: "empregos".

A13. Inexistência de programas de "Procurement" da Administração Pública dirigidos a startups

O valor total das despesas realizadas pelos Organismos Públicos em 2011, na contratação de bens e serviços e adjudicação de obras públicas, atingiram mais de 2.406 milhões de euros, ou seja cerca de 19 por cento do PIB da União Europeia [63].

Apesar do número elevado de aquisições públicas, realizadas anualmente a nível europeu, constata-se ser residual o número de *startups* europeias que apresentaram propostas, no âmbito das citadas contratações públicas, face à especificidade e complexidade dos regulamentos, como foi reconhecido pela [63].

Acresce que o uso dos contratos públicos tem sido reconhecido pelo seu potencial impulsionador, ao nível da inovação e criação de novos negócios [64]. Também [65] e [66]realçam a importância destes contratos no processo de angariação de capital junto de investidores de *venture capital*.

A14. Regulação severa na entrada de novas startups no mercado

De acordo com[67] a complexidade dos procedimentos administrativos que continuam a exigir intervenções e autorizações diversas, que implicam custos acrescidos, causam incertezas temporais e vários atrasos nos processos de decisão.

A escalada e complexidade da documentação necessária ao arranque das novas empresas como uma das barreiras à atividade empreendedora[67]. Por sua vez [18] afirmam que a maioria dos europeus (72%) avalia o processo formal de constituição de novas empresas como demasiado complexo e burocrático.

Em contraste com esta situação, o processo de criação de uma *startup* nos EUA é considerado como muito simples uma vez que a constituição de uma empresa leva em média apenas 5 dias, incluindo apenas seis operações administrativas e processuais [68].

Os especialistas avaliaram pouco favoravelmente a facilidade das novas empresas entrarem em novos mercados e registaram o

aumento da burocracia e de carga fiscal[16]. A diminuição dos prazos processuais relacionados com as transações internacionais de bens, o licenciamento, a liquidação e pagamentos de impostos, a resolução judicial de disputas comerciais e os processos de falência de sociedades, são outros obstáculos que foram identificados e que devem ser mitigados.

A15. Número residual de casos de sucesso no seio do Ecosistema Empreendedor

O número residual de casos de sucesso, com origem nos EE's, é uma realidade [36] que levou inclusivamente [8] a defender a aplicação da "lei dos pequenos números" para salientar a importância de se potenciar, junto da comunidade empreendedora, os efeitos positivos derivados dos êxitos alcançados por esse número restrito de empreendedores.

Esta limitação contribui para uma menor otimização do EEao condicionar a existência de um círculo virtuoso[8] e [48]. O efeito demonstração resultante da apresentação destas empresas contribuiria para a capacitação e motivação de empreendedores [47]. Este somatório de conhecimentos e de competências permitiria originar mais *startups* e de melhor qualidade, logo, com maiores probabilidades de "exit" por parte dos investidores e consequentemente mais capitais a serem reinvestidos no Ecosistema.

Acresce ainda, que os empreendedores de sucesso são, para além de indutores de comportamentos empresariais, bons *opinionmakers* junto dos decisores políticos, conseguindo, com os seus exemplos, a realização de reformas que tornam mais amigáveis as diversas etapas do processo empreendedor[8].

A16. Falta do envolvimento das grandes empresas no Ecosistema Empreendedor

As dinâmicas, ou seja, os movimentos e forças, que estão a determinar o rumo dos acontecimentos com impacto na Sociedade Ocidental, particularmente de cariz ambiental, demonstram que as soluções incrementais não são suficientes para manter adequados níveis de desenvolvimento sustentável [69]. Nesse sentido [70] defendem que as grandes empresas e as *startups* têm um papel decisivo na conceção e comercialização de soluções capazes de gerar valor de forma sustentável.

Mas, para que tais benefícios possam ocorrer, ter-se-ão de estabelecer [71]pontos de interesse entre as partes envolvidas só possível de alcançar se as grandes empresas passarem a ter um envolvimento mais ativo no seio do EE. De facto, são vários os autores [72], [42], [73][36] e [18]que consideram que no coração de um EE devem existir várias "grandes empresas" pois estas desempenham um papel importante ao nível do desenvolvimento dos recursos humanos, da capacitação profissional, gestão e tecnologia, e também na criação de oportunidades comerciais para as *startups* poderem testar as suas soluções.

No entanto é salientado[71]que não se pode ter um EE florescente, sem grandes empresas para "cultivá-lo", intencionalmente ou não.

Acresce que o apoio a novos projetos empresariais, que pressupõem uma maior eficácia no relacionamento entre este tipo de empresas, deverá merecer o envolvimento e interesse dos decisores políticos na conceção e implementação de programas que contribuam para o estabelecimento pacífico dessas interligações [18].

A17. Falta de mecanismos de reciclagem de negócios startups

A alavancagem que os empreendedores, responsáveis pelo desenvolvimento de empresas de sucesso, provocam no EE, através do seu processo de “reciclagem empresarial” é considerada crítica e vital por parte diversos autores [74], [75], [5] e [76].

Este processo, que se inicia quando um empresário decide aplicar, em novas *startups*, parte da riqueza financeira e conhecimento empresarial adquirido, é de acordo com [36] condicionado pela existência regular de “exits” resultantes de IPOs. Só assim os investidores, particularmente os *Business Angels*, e os quadros superiores das empresas alvo dos IPOs, podem obter as mais-valias que lhes permita passar a dedicar parte das suas energias e do seu conhecimento à criação e ao desenvolvimento de novas empresas numa grande interatividade com os respetivos empreendedores que as lideram.

De acordo com [77], [78], [79] e [80], reconhece-se que o mercado de IPOs na Europa é relativamente subdesenvolvido, conforme o demonstra o facto de as empresas americanas de média dimensão receberem cinco vezes mais financiamento por aquela via do que as empresas europeias. Estas limitações verificam-se igualmente na área do mercado de capital de risco que por não ser tão evoluído como nos EUA, contribui para que cerca de 90 mil milhões de EUR de fundos estivessem indisponíveis para financiar as empresas entre 2008 e 2013 [78]. Um conjunto de incentivos e recomendações foram apresentados para melhorar o ambiente para garantir melhores estratégias de saída para os investidores e aumentar a oferta de capital de risco para *startups*.

A18. Falta de apoio à criação de spin-offs universitárias

Após uma revisão [81] sobre os efeitos da legislação Bayh Dole, que em 1981 procurou introduzir, nos EUA, o conceito de empreendedorismo no seio universitário, reconhecem que um dos maiores problemas continua a ser a forma de licenciar e patentear o conhecimento processado na Academia. Porém [82] e [17] defendem que se as universidades criassem departamentos de comercialização da inovação tecnológica e conceptual, esta poderia ser uma forma de integrar o conhecimento interdisciplinar que só é possível de obter no seio da Academia. Para isso [83] salientam que as universidades, por um lado, têm de ser estimuladas a ter uma atitude empreendedora, e por outro torna-se necessário encorajar, os jovens estudantes, a percorrer percursos alternativos de carreira nomeadamente através de educação empreendedora que os capacite a criar as suas próprias empresas [84].

Este tipo de capacitação empresarial será tanto mais bem-sucedido se houver estímulos à criação de estruturas de financiamento no seio das universidades reduzindo por esta forma o aspeto crítico de acesso a capital semente com que normalmente as *spin-offs* universitárias se debatem quando contactam investidores fora da Academia [85].

A nível da União Europeia foi formalmente reconhecido na Agenda de Lisboa a necessidade de melhorar a transferência de conhecimento entre os Centros de Investigação e a Indústria de forma a maximizar a utilidade do financiamento público em I&D, nomeadamente através da criação de *spin-offs* universitárias [86].

A19. Ausência de uma entidade independente como coordenadora e catalisadora do Ecosistema

Em Portugal, existe já um EE complexo com a participação de

diversos atores, cada um gerindo os seus próprios interesses sem um visão agregada do seu envolvimento nesse Ecosistema [87]. Este problema existe em todos os outros países e a literatura tem sido muito silenciosa na sua identificação.

No entanto, a sua visão é identificada e descrita por [8] sobre os impactos positivos que poderiam advir da existência de uma estrutura que tivesse como missão coordenar e dinamizar os diversos atores do Ecosistema com vista a otimizar o benefício público dos recursos que lhe são anualmente disponibilizados. Para o feito, defende que essa entidade seja: (i) independente (não pertencente a um único Domínio do Ecosistema), (ii) responsável por atingir os objetivos por si propostos (nomeadamente conseguir escalar e replicar a criação de *startups* de elevado crescimento) e (iii) temporária, não mais de cinco anos de atividade.

A20. Inexistência de estímulos de acesso ao mercado de capitais

O financiamento das empresas pela via do mercado de capitais, nomeadamente através de Ofertas Públicas Iniciais, IPOs, desempenha um papel crucial no funcionamento das economias, dos países desenvolvidos [88].

De acordo com [79] os Mercados de Capitais, na Europa, precisam trabalhar melhor tendo em vista contribuir para a criação efetiva de riqueza na economia europeia. De facto, nos últimos dez anos, o capital angariado pelas empresas através de IPOs foi menos de metade do que foi angariado na década de 1990. Embora a Europa continue a construir e a fazer crescer empresas com potencial para se tornarem referências a nível global, a referida falha no mercado de capitais europeu, no que às Ofertas Públicas Iniciais diz respeito, dificulta o crescimento das citadas empresas e, consequentemente, do número de postos de trabalho que potencialmente estas poderiam criar. A este nível importa ter presente e citando de novo [89] o mesmo refere que de acordo com uma análise da OCDE, um mercado de capitais em bom funcionamento, ao nível das Ofertas Públicas Iniciais poderá contribuir para a criação de milhares de postos de trabalho adicionais na Europa, uma vez que existem evidências de que 92% dos postos de trabalho e do crescimento do volume de negócios dessas empresas ocorre após a realização dos respetivos IPOs.

Em todo o caso, torna-se importante melhorar as condições de acesso aos mercados de capitais por parte das empresas de elevado potencial de crescimento e valorização, uma vez que esta situação de ineficácia é muitas vezes associada a EE's que são considerados pouco evoluídos, dado que existem fortes limitações no acesso a capital de desenvolvimento, junto de Sociedades de Capital de Risco, por exemplo, ou numa fase subsequente ao próprio Mercado de Capitais [36].

A21. Falta de consultores especializados em áreas legais, financeiras, marketing, tecnologia para startups

Segundo [8] os empreendedores bem-sucedidos rodeiam-se de serviços de suporte como advogados, contabilistas, consultores (marketing, fiscalidade, patentes, *headhunters*, comunicação, tecnologia), banca, entre outros. Este tipo de serviços de apoio deve ser constituído por entidades que compreendem os desafios colocados a novas empresas face à especificidade que caracteriza a tipologia dos negócios desenvolvidos por essas novas empresas [90].

Infelizmente, o surgimento deste tipo de consultores é condi-

cionado, normalmente, pelo aparecimento de novas empresas, isto é, os consultores profissionais só emergem, com serviços destinados a esta tipologia de empresas, quando o EE começa a apresentar os primeiros resultados, provocando assim uma barreira de contornos circulares. Por outro lado, torna-se muitas vezes difícil para as novas *startups*, tradicionalmente pouco estruturadas em termos de capital e conhecimento empresarial, conseguir ter acesso a este tipo de serviços de grande valor acrescentado que a experiência diz ser crítico para o seu sucesso empresarial [82].

III. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO ADOTADA

Recorreu-se à opinião de dez especialistas cuja tarefa passou pela seleção das dez barreiras mais importantes e eficazes, partindo da listagem das 21 barreiras identificadas na literatura, para a otimização do EEP. Demos ainda a possibilidade de autoidentificação de mais barreiras a cada um destes especialistas.

Os altos responsáveis de entidades representativas dos principais domínios que constituem o EEP selecionados foram: Instituições Académicas e Científicas; Estruturas Tecnológicas e de Acolhimento; Agências e Estruturas de Dinamização empresarial; Fundos de Capital Desenvolvimento; Fundos de Venture Capital; Redes de *Business Angels*; Ministério Economia (Organismo Suporte Financeiro ao Ecossistema Empreendedor); Grandes Empresas; Serviços de Consultoria e de suporte à atividade empresarial; Empreendedores (histórias de sucesso).

Esta recolha de informação foi feita através de questionário, desenhado com recurso a uma escala semântica de cinco pontos, tendo em cada extremo dois adjetivos opostos – pouco importante e muito importante; pouco eficaz e muito eficaz – por meio dos quais, os participantes avaliaram as vinte e uma barreiras, em termos de importância e eficácia, colocando uma marca na posição que mais se aproximou da sua preferência.

Neste estudo foram utilizados o *MS Excel* e o *Programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* – versão (23.0) – para análise descritiva dos dados obtidos por questionário. Os resultados deste questionário estão sumarizados na tabela 1.

IV. RESULTADOS

A partir das respostas recolhidas foram selecionadas as barreiras cujos valores médios fossem superiores em relação aos valores médios globais nos critérios “importância” (média global: 3.45); e “eficácia” (média global 3.18). Resultou que apenas 10 barreiras cumpriam o critério de simultaneidade acima da média.

No critério “Importância” a barreira que obteve a pontuação máxima foi “Falta de envolvimento de grandes empresas no Ecossistema Empreendedor”. No critério “Eficácia” a pontuação máxima foi atribuída a “Baixo nível de autoeficácia e ambição empresarial”. A barreira “regulação severa na entrada de novas *start-ups* no mercado” obteve a menor pontuação em ambos os critérios.

No sentido de finalizar a seleção de barreiras, a escolha final recaiu sobre aquelas que haviam sido melhor classificadas em ambos os critérios (tabela 1).

As 10 barreiras do ecossistema português identificadas são suportadas pela literatura. Como vimos, as redes de contactos empresariais são fatores críticos de sucesso do empreendedor uma

vez que podem atuar como elementos facilitadores [12], [13] ou inibidores [6] do desempenho do projeto empresarial. As limitações psicológicas e culturais no acesso à atividade empresarial e o baixo nível de autoeficácia e ambição empresarial, que espelham o estigma social [6] associado à problemática da falência e ao medo de falhar [16], são processos psicossociais que não devem ser negligenciados no contexto nacional bem patentes no decréscimo que se tem vindo a assistir do número de empreendedores na Europa, isto é, de pessoas interessadas em enveredar pelo seu próprio negócio [19] e [18].

Tabela 1 Lista de barreiras favoritas comuns na “Importância” e na “Eficácia”

Barreiras
Falta de acesso a redes e contactos empresariais
Limitações psicológicas e culturais no acesso à atividade empresarial
Baixo nível de auto-eficácia e ambição empresarial
Falta de capital para financiar o arranque e o crescimento dos negócios
Falta de transparência e previsibilidade do ambiente legislativo e regulamentar
Número reduzido de programas de educação empreendedora
Falta de empresas de elevado crescimento (vulgarmente designadas por gazelas)
Inexistência de programas de “Procurement” da Administração Pública dirigidos a startups
Número residual de casos de sucesso no seio do Ecossistema Empreendedor
Falta do envolvimento das grandes empresas no Ecossistema Empreendedor

Outros fatores inibidores identificados, não menos relevantes, estão relacionados com a falha ou a insuficiência no financiamento de negócios [33], [36], com a transparência e previsibilidade do ambiente legislativo e regulamentar [18], os quais, têm um impacto negativo que pode interferir na motivação associada ao ato de empreender [6].

Outras barreiras encontradas, além de desempenharem um papel inibidor, são um imperativo à necessidade de se fomentar a educação para o empreendedorismo português através da criação de programas transversais a todas as disciplinas. Tornam patente a emergência de um envolvimento mais ativo por parte das empresas no seio do EE [18] e, são reveladoras da imprescindibilidade de injeção de medidas de estímulo ao advento de empresas gazelas [60] entre outros.

V. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O Empreendedorismo é a chave para a criação e desenvolvimento de empresas, afigurando-se fundamental para a resolução da crise do desemprego e para o aumento da competitividade das economias. No entanto, em Portugal, o Empreendedorismo não tem recebido a merecida importância dada a pouca atenção que se tem atribuído à identificação e remoção das barreiras ao seu EE.

No presente estudo, após uma rigorosa recolha de literatura, tentámos colmatar esta lacuna através da identificação de 21 barreiras à otimização de um EE. Estas barreiras foram posteriormente alvo de avaliação por parte de 10 representantes dos atores envolvidos no EEP, tendo sido possível identificar 10 barreiras, de acordo com a sua importância e eficácia. Estas barreiras podem estimular ou inibir o surgimento de empreendedores com capacitação para dinamizar empresas de elevado potencial de crescimento e valorização. Sendo portanto, evidente a necessidade imperiosa de se fomentar programas de *Procurement* da Administração Pública dirigidas a *startups* de se envolver as grandes empresas e as *startups* na conceção e comercialização de soluções capazes de gerar valor de forma sustentável [70].

Em conclusão, as barreiras do desenvolvimento do ecossistema português identificadas devem merecer uma atenção particular dos decisores uma vez que as mesmas possuem o poder de pôr em evidência ou, pelo contrário, de inibir as ações empreendedoras - os facilitadores motivam, “incentivam” ou sustentam a ação contribuindo para potenciar a inovação e novas iniciativas do empreendimento - enquanto as barreiras impedem ou interrompem uma eventual ação.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo conduziu-nos à curiosidade de desejar desenvolver um fluxograma que permita representar as barreiras influenciadoras da eficácia do EEP, o qual poderia vir a constituir um poderoso instrumento de análise de forma a (1) estabelecer uma estrutura das interações entre essas barreiras e a (2) representar num fluxograma o nível de alcance das diversas barreiras que o integram e suas respetivas direções e interações.

Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UID/SOC/04020/2013.

VII. REFERENCIAS

[1] S.Venkataraman, "Value at Risk for a Mixture of Normal Distributions: The Use of Quasi- Bayesian Estimation Techniques," *Economic Perspectives*, vol. 21(2), 1997, pp. 2-14.

[2] M. H.Morris, "Entrepreneurship is Economic Development is Entrepreneurship," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 6(3), 2001, pp. v-vii.

[3] R. D.Raeesi, Meisam, S. Mohammadi, and E.Rasouli, "Understanding the Interactions among the Barriers to Entrepreneurship Using Interpretive Structural Modeling," *International Journal of Business and Management*, vol.8(13), 2013, pp. 56-72.

[4] World Economic Forum, "Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early Stage Company Growth Dynamics, Committed to Improving the State of the World," Switzerland, 2014.

[5] D. Lacobucci, and P.Rosa, "The growth of business groups by habitual entrepreneurs: the role of entrepreneurial teams," *ET& P -Entrepreneurship theory and practice*, 2010, pp. 351-377, Baylor University.

[6] R.Jain, and S. W.Ali, (2013), "A review of facilitators, barriers and gateways to entrepreneurship: directions for future research", *South Asian Journal of Management*, vol. 20(3); pp.122-163.

[7] S.Martins, (2004), "Barriers to Entrepreneurship and Business Creation," ADRIMAG, European Entrepreneurship Cooperation.

[8] D. Isenberg (2011), "The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship," *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*.

[9] D. Kouriloff, (2000), "Exploring Perceptions of A Priori Barriers to Entrepreneurship: A Multidisciplinary Approach," *ET& P -Entrepreneurship theory and practice*, pp. 59-79, Baylor University.

[10] OCDE (2013), "Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship - Summary Report of an International Workshop," organized by the OCDE and the Netherlands Ministry of Economic Affairs: The Hague, 7 November 2013.

[11] E.Stam, (2015), "Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: a Sympathetic Critique," the Netherlands: Utrecht School of Economics.

[12] R. Singh, *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*, Melbourne: Macmillan Education, 2000.

[13] A. H., Van de Ven, R.Hudson, and D. M.Schroeder, (1984), "Designing New Business Start-ups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations," *Journal of Management*, vol. 10(1), pp. 87-107.

[14] E.Aho, (2006), "Creating an Innovative Europe," *European Communities: Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit*.

[15] OECD/European Commission, "The missing Entrepreneurs: policies for inclusive entrepreneurship," in *Europe*, Paris: Organization for Cooperation and Development Publishing, 2013.

[16] GEM Portugal, "Global Entrepreneurship," *Monitor relativo a Portugal (2014) - GEM Portugal.2004-2013*, "uma década de empreendedorismo em Por-

tugal," ISCTE-IUL.

[17] B. Feld, "Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City," New York: Wiley, 2012.

[18] G. Fuerlinger, U. Fandl and T. Funke, "The role of the state in the entrepreneurship ecosystem: insights from Germany," *Triple Helix, a Springer Open Journal*, 2015, pp. 2-3.

[19] European Commission, "Entrepreneurship in the EU and beyond," *EU Commission Flash EuroBarometer vol.354*, European Commission, Brussels, 2012.

[20] Jr. Krueger, F. Norris, Reilly, D. Michael, and A. L. Carsrud, "Competing Models of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Business Venturing*, vol. 15(5/6), 2000, pp. 411-432.

[21] N. E. Peterman, and J. Kennedy, "Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28(2), 2003, pp. 129-144.

[22] G. Segal, D. Borgia, and J. Schoenfeld, "Using Social Cognitive Career Theory to Predict Self-employment Goals," *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 5(2), 2005, pp. 47-56.

[23] M. Pruett, R. Shinnar, B. Toney, F. Llopis, and J. Fox, "Explaining Entrepreneurial Intentions of University Students: A Cross-cultural Study," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 15(6), 2009, pp. 571-594.

[24] F. Liñan, J. C. Rodríguez-Cohard, J. M. and Rueda-Cantuche, "Factors Affecting Entrepreneurial Intention Levels," Paper presented in 45th Congress of the European Regional Science Association (ERSA) Organized on the Theme of "Land Use and Water Management in a Sustainable Network Society", pp.23-27, Amsterdam, August 2005.

[25] C. Chen, Chen, P. G. Greene, and A. Crick, "Does Entrepreneurial Self-efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers," *Journal of Business Venturing*, vol. 13(4), 1998, pp. 295-316.

[26] C. R. Wanberg, R. Kanfer, and M. Rotundo, "Unemployed Individuals: Motives, Job-search Competencies, and Job Search Constraints as Predictors of Job Seeking and Reemployment," *Journal of Applied Psychology*, vol. 84 (6), 1999, pp.897-910.

[27] C. Mason, and J. Kwok, "Investment Readiness Programmes and access to finance: a critical review of design issues," Working Paper, Scotland: University of Strathclyde Business School, 2010.

[28] OECD, "Cutting red tape - why is administrative simplification so complicated," Looking beyond 2010, Organization for Cooperation and Development Publishing, Paris, 2010.

[29] C. M. Mason, and R. T. Harrison, "Investment readiness: a critique of government proposals to increase the demand for venture capital," *Regional Studies*, 35, 2001, pp. 663-668.

[30] S. Roper, and M. Hart, "Supporting Sustained Growth Among SMEs," *Policy Models and Guidelines* University of Warwick, Enterprise Research Centre, White Paper, vol.7, 2013.

[31] P. Miller, and K. Bound, "The Start-Up Factory: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures," NESTA, Discussion Paper, 2011.

[32] M. Niska, and Kari Mikko Vesala, "SME policy implementation as a relational challenge," *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25(5-6), 2013, pp. 521-54.

[33] G. C. Murray, "Venture capital and government policy," in Hans Landström (ed) *Handbook of Research on Venture Capital*, Cheltenham: Edward Elgar, 2007, pp. 113-151.

[34] J. Lerner "The Boulevard of Broken Dreams: Innovation Policy and Entrepreneurship," *Growth Commission*, "Institute for Government, 2009.

[35] J. Lerner, "The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital," *Small Business Economics*, vol. 35, 2010, pp. 255-264.

[36] C. Mason, and R. Brown, "Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship," Haia, Holanda: Documento de referência preparado para o workshop organizado pelo Programa LEED da OCDE e pelo Ministério Holandês de Assuntos Económicos, 07 de Novembro de 2013.

[37] Startupinvestorsmanifesto.eu, "Monitoring Mechanism A committee formed of representatives of the three main investment groups hereby reflected (early stage venture capital funds, business angels and crowdfunding)," 2014.

[38] M. Mazzucato, "The entrepreneurial state: debunking public vs private sector myths," Anthem Press, 2013.

[39] C. Mason, "Public Policy Support for the Informal Venture Capital Market in Europe: A Critical Review," *International Journal of Small Business*, Vol.27, 2009, pp. 536-556.

[40] J. May and M. M. Liu, "Angels without Borders, Trends and Policies Shaping Angel Investment Worldwide," World Scientific, 2015.

- [41] J. T. Llobrera, D. R. Meyer, and G. Nammacher, "Trajectories of industrial districts: impact of strategic intervention in medical districts," *Economic Geography*, vol. 76 (1), 2000, pp. 68-98.
- [42] M. P. Feldman, J. Francis, and J. Bercovitz, "Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters," *Regional Studies*, vol. 39, 2005, pp. 129-141.
- [43] Cotec Portugal, "Conhecimento. Inovação. Valor. Estudo sobre as políticas públicas de estímulo à valorização do conhecimento criado no sistema de ensino superior," Porto, Portugal: Cotec Portugal- Associação Empresarial para a Inovação, 2014.
- [44] M. Gertler, "Tacit Knowledge and the economic geography of context, or the indefinable tacitness of being (there)," *Journal of Economic Geography*, 3, 2003, pp. 75-99.
- [45] Y. Motoyama, and J. Marion, "Guidelines for Local and State Governments to Promote Entrepreneurship," Kauffman Foundation, 2015.
- [46] Global Entrepreneurship Network, "Impact Report," 2015.
- [47] F. Banha, "Capital de Risco- Os Tempos estão a mudar," Lisboa: Editora Bertrand, 2001.
- [48] G. Napier and C. Hansen, "Ecosystems for Young Scaleable Firms," For a Group, 2011.
- [49] P. P. Auerswald, "Enabling Entrepreneurial Ecosystems. Insights from Ecology to Inform Effective Entrepreneurship Policy," Ewing Marion KAUFFMAN Foundation, KAUFFMAN Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 2015.
- [50] A. Mateus, "Estudo de benchmarking internacional sobre práticas e instrumentos de apoio ao empreendedorismo," Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (AM&A), 2011.
- [51] P. Vogel, "Building and assessing entrepreneurial ecosystems," Presentation to OECD LEED The Hague, 7 November, 2013.
- [52] P. Vogel, "The employment outlook for youth: building entrepreneurial ecosystems as a way forward," St Petersburg :An essay for the G20 Youth Forum 2013,
- [53] J. Levie, E. Auti, C. Reeves, D. Chisholm, J. Harris; S. Grey, I. Ritchie, and M. Cleavelly, "Assessing regional innovative entrepreneurship ecosystems with the global entrepreneurship and development index: the case of Scotland," Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, 2013.
- [54] OECD, "Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators," OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program, Paris: Organization for Cooperation and Development Publishing, 2008.
- [55] United Nation, "Report of the Trade and Development Board on its twenty-fifth special session," Held at the Palais des Nations, Geneva, from 19 to 26 March 2012. Geneva: United Nation Conference on Trade and Development, 2012.
- [56] Eurydice (2016), "Entrepreneurship Education at School in Europe, Education and Training," Eurydice Report.
- [57] European Commission, "Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem," Comunicação da Comissão ao Conselho, ao parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das regiões. Brussels: European Commission, 2006.
- [58] C. Parsley, and D. Halabisky, "Profile of growth firms: A summary of industry Canada research," Industry Canada, Ottawa, 2008.
- [59] G. Mason, K. Bishop, and C. Robinson, "Business Growth and Innovation; The Wider Impact of Rapidly Growing Firms," in UK City-Regions, NESTA, London. consult at 28 April 2016, derived from http://www.niesr.ac.uk/pdf/190509_94959.pdf, 2009.
- [60] C. Mason, and R. Brown, "High Growth Firms," in Scotland, Scottish Enterprise, Glasgow, 2010.
- [61] M. Henrekson, and D. Johansson, "Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence," *Small Business Economics*, vol. 35, 2010, pp. 227-244.
- [62] A. Coad, S. Daunfeldt, W. Hozl, D. Johansson, and P. Nightingale, "High-growth firms: introduction to the special issue," *Industrial and Corporate Change*, vol. 23(1), 2014, pp. 91-112.
- [63] European Commission by PwC, ICF GHK and Ecorys, "SMEs' access to public procurement markets and aggregation of demand," in the EU, European Commission, Brussels, 2014.
- [64] Li Yanchao, and L. Georgioui, "Signaling and accrediting new technology: Use of procurement for innovation in China," *Science and Public Policy*, 2015.
- [65] D. Connel, "Secrets" of The World's Largest Seed Capital Fund: How the United States Government Uses its Small Business Innovation Research (SBIR), "Programme and Procurement Budgets to Support Small Technology Firms, University of Cambridge: Centre for Business Research, 2006.
- [66] M. Mazzucato, "The Entrepreneurial State," Demos, London, UK, 2011.
- [67] European Commission, "Melhorar o Mercado Único: mais oportunidades para os cidadãos e as empresas," Comunicação da Comissão ao Conselho, ao parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das regiões. Brussels: European Commission, 2015.
- [68] The World Bank, "Doing Business 2014. Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 189 Economies, International Bank for Reconstruction and Development the World Bank, Washington: A co publication of The World Bank and the International Finance Corporation, 2013.
- [69] M. V. Russo, "The Emergence of sustainable industries: building on natural capital," *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, vol. 24, 2003, pp. 317-331.
- [70] K. Hockerts, and R. Wüstenhagen, "Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship" *Journal of Business Venturing*, vol. 25, 2010, pp. 481-492.
- [71] D. Isenberg, "When big companies fall, entrepreneurship rises," <https://hbr.org/2013/03/when-big-companies-fall-entrep/>
- [72] Neck, M. Heidi; G. D. Meyer, B. Cohen, and A. C. Corbett, "An entrepreneurial system view of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, 2004, pp. 190-208.
- [73] S. B. Adams, (2011), "Growing where you are planted: Exogenous firms and the seeding of Silico Valley," *Research Policy*, vol. 40, pp. 368-379
- [74] M. Scott, and P. P. Rosa, "Has firm level analysis reached its limits? Time for a rethink," *International Small Business Journal*, vol. 14, 1996, pp. 81-89.
- [75] S. A. Zahra, D. O. Neubaum, and M. Huse, "Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems," *Journal of Management*, vol. 26(5), 2000, pp. 947-976.
- [76] P. Hopkins, and A. Bassett, "The Recycling of Entrepreneurial Talent," A report for Scottish Enterprise, 2015.
- [77] EVCA, "2014 European Private Equity Activity – statistics of fundraising, investments & divestments", European Private Equity and Venture Capital Association, 2015.
- [78] European Commission, "Livro Verde - Construção de uma União de Mercado de Capitais," European Commission, Brussels, 2015.
- [79] European Commission IPO Reportm, "IPO Task Force – Rebuilding IPOs in Europe. Creating jobs and growth in European capital markets," Presented to the European Commission as input to the debate on Capital Markets Union, European Issuers, the European Private Equity & Venture Capital Association and the Federation of European Securities Exchanges, 2015).
- [80] K. Howbrook, M. Hughes, C. Tompsett, P. Whelan, R. Weaver and V. MacLachlan, "IPO Watch Europe 2015," United Kingdom: PricewaterhouseCoopers LLP, 2016.
- [81] R. Grimaldi, M. Kenney, Donald S. Siegel, and M. Wright, "30 years after Bayh-Dole: Reassessing academic entrepreneurship", *Research Policy* n.º 40, 2011, pp. 1045– 1057.
- [82] B. Cohen, "Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems," *Business Strategy and the Environment*, No. 15, 2006, pp. 1-14
- [83] L. Carvalho, T. Costa, and P. Dominginhos, "Creating an entrepreneurship ecosystem in higher education," *New Achievements in Technology Education and Development*, Safeullah Soomro (Ed.), 2010, pp. 1-18.
- [84] The Startup Europe Leaders Club, "Help internet-driven economic growth transform the lives of millions - A Manifesto for Entrepreneurship & Innovation to Power Growth," consult at 28 April 2016, derived from The EU. <http://startupmanifesto.eu/files/manifesto.pdf>, 2013.
- [85] A. Bramwell, N. Hepburn, and D. A. Wolfe, "Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development," in Canada, Program on Globalization and Regional Innovation Systems, University of Toronto: Munk Scholl of Global Affairs, 2012.
- [86] European Commission, "Improving knowledge transfer between research institutions and industry across Europe: embracing open innovation," Brussels: Implementing the Lisbon Agenda. 2007.
- [87] F. Banha, and T. Roza, "Angels without Borders. Trends and Policies Shaping Angel Investment Worldwide," World Scientific, 2015, pp. 249-254.
- [88] ABI- Association of British Insurers, "Encouraging Equity Investment," London: Facilitation of Efficient Equity Capital Raising in the UK Market, 2013.
- [89] European Commission, "Rebuilding IPOs in Europe Creating jobs and growth," Brussels: in European Capital Markets, European Commission, 2015.
- [90] H. Schick, S. Marxen, and J. Feimann, "Sustainability issues for start-up entrepreneurs," *The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice* vol. 38, 2002, pp. 59-70.

EL COMPLIANCE CONFIDENT PENAL: UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL ASESORAMIENTO.

Alvaro Mendo Estrella
Profesor Contratado Doctor de Derecho penal
Universidad Católica de Ávila (UCAV)
Ávila (España)
alvaro.mendo@ucavila.es

Resumen— Desde el año 2010 el Código penal español regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas. No obstante, estas puedan quedar exentas de tal responsabilidad si llevan a cabo y hacen cumplir en su seno un determinado modelo de organización y gestión. La elaboración de estos modelos puede ser una oportunidad de negocio en el mundo del asesoramiento.

Palabras clave- personas jurídicas, responsabilidad penal, exoneración, cumplimiento normativo.

Abstract--- Since 2010 the spanish Penal code regulates the penal responsibility of legal entities. But these entities can be exonerated if adopt and enforced an organization and management model. Working out these models can be an opportunity of business in the world of advice work.

Keywords- legal entities, penal responsibility, exonerated, compliance confident.

I. INTRODUCCIÓN

Después de debatirse durante décadas la conveniencia o inconveniencia de la introducción en el ordenamiento penal español de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, fue la Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio la que, finalmente, incluyó en nuestro Código penal la responsabilidad penal de dichos entes jurídicos. Y ha sido finalmente la Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo (entrada en vigor el 1 de julio) la que modificó la regulación anterior introduciendo, entre otras cuestiones, los denominados modelos de organización y gestión que son el objeto de estudio de este trabajo. Los artículos de nuestro texto punitivo que, en su parte general, se refieren expresamente a dicha responsabilidad son los artículos 31 bis a 31 quinquies, el 33.7 y el 66 bis.

II. FUNDAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA.

Así como la responsabilidad penal de las personas físicas se fundamenta en la capacidad de conocer, entender y motivarse por la norma jurídica, de manera que podamos dirigir nuestro comportamiento de acuerdo a esa comprensión (p. ej, no matar, no lesionar, no hurtar...) es evidente que las personas jurídicas carecen de dichas capacidades y, en consecuencia, debe ser otro el fundamento de su responsabilidad penal.

Y este fundamento, a la luz de la vigente regulación del Código penal español, es doble y se apoya en:

- a) *Representación*
- b) *Falta de vigilancia o control debido.*

Y a estos dos títulos de imputación se refiere expresamente el artículo 31 bis) del Código penal al señalar que:

Las personas jurídicas serán penalmente responsables:

- **a) De los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su beneficio directo o indirecto, por sus representantes legales o por aquellos que actuando individualmente o como integrantes de un órgano de la persona jurídica, están autorizados para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan facultades de organización y control dentro de la misma.**
- **b) De los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido realizar los hechos por haberse incumplido gravemente por aquéllos los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad atendidas las concretas circunstancias del caso”.**

A la vista de la redacción legal nos asaltan varios interrogantes: ¿qué debe probar el que mantiene la acusación de la persona jurídica?, ¿basta con demostrar la existencia de un delito cometido en el seno de la misma? o ¿qué se entiende por beneficio directo o indirecto?

Pues bien, en opinión de quien suscribe, no se trata simplemente de demostrar la comisión de un delito en el seno de la persona jurídica sino, propiamente, de que el delito haya sido cometido por algunas de las personas a las que se refieren las letras a y b del artículo 31 bis), en nombre y por cuenta de

las mismas y, sobre todo, en beneficio directo o indirecto de la persona jurídica.

Resulta de interés destacar, pues como se acaba de observar es clave en la imputación de responsabilidad penal a la persona jurídica, que la actuación del representante de ésta (apartado a) o de las personas sometidas a su autoridad (apartado b) debe realizarse en “*beneficio directo o indirecto de las mismas*”, tornándose esencial aclarar qué se entiende por tal.

A este respecto, a pesar de la novedad de la institución jurídica que analizamos, ya se ha podido pronunciar la Sala segunda de nuestro Tribunal Supremo señalando que “ese término de provecho o beneficio hace alusión a cualquier clase de ventaja, incluso de simple expectativa o referida a aspectos tales como la mejora de posición respecto de otros competidores, etc., provechosa para el lucro o para la mera subsistencia de la persona jurídica en cuyo seno el delito de su representante, administrador o subordinado jerárquico se comete” [1].

Igualmente se ha señalado que “la nueva expresión legal *en beneficio directo o indirecto* [...] como acción tendente a conseguir un beneficio, sin necesidad de que este se produzca, resultando suficiente que la actuación de la persona física se dirija de manera directa o indirecta a beneficiar a la entidad. Incluso cuando la persona física haya actuado en su propio beneficio o interés [...] también se cumplirá la exigencia típica, siempre que el beneficio pueda alcanzar a la entidad, debiendo valorarse la idoneidad de la conducta para que la persona jurídica obtenga alguna clase de ventaja asociada a aquella” [2].

Sentado lo anterior ¿a qué entes se aplica el sistema de responsabilidad penal de las personas jurídicas? Pues no debemos pensar únicamente en personas jurídicas que intervienen en el ámbito mercantil, sino que el sistema de responsabilidad penal de las personas jurídicas es también aplicable a otros entes como por ejemplo los partidos políticos o los sindicatos. No obstante, están expresamente excluidos el Estado, las Administraciones Públicas territoriales e institucionales, los Organismos Reguladores, Agencias y Entidades Públicas empresariales, organizaciones internacionales de derecho público y cualesquiera otras que ejerzan potestades públicas de soberanía o administrativas.

III. SUPUESTOS DE RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS

Al respecto hemos de dejar claro que las personas jurídicas no responden por cualquier delito de los recogidos y tipificados en el Código penal español sino, única y exclusivamente, por aquellos delitos en los que el legislador señale que es punible la responsabilidad penal de tales entes. Por tanto, es un sistema de *numerus clausus* señalándose, entre otros, para los siguientes tipos delictivos (por su extensión, señalamos solo los referentes al orden socio económico): estafas, insolvencias punibles, propiedad intelectual e industrial y corrupción en el sector privado, blanqueo de capitales, delitos contra la Hacienda

Pública y la Seguridad Social, delitos contra los derechos de los ciudadanos extranjeros, ordenación del territorio y urbanismo, falsificación de tarjetas de crédito/débito y cheques de viaje, tráfico de influencias, transacciones comerciales internacionales.

IV. PENA IMPONIBLE.

Evidentemente, por razones obvias, no se puede aplicar a la persona jurídica la sanción penal por excelencia: la pena privativa de libertad.

Cabe pues preguntarse, en el caso en que nos encontremos ante un supuesto de responsabilidad penal de una persona jurídica, ¿cuál es la pena o sanción aplicable a la persona jurídica que ha incurrido en un delito de los mencionados, al concurrir el título de representación o el de falta de vigilancia y control aludidos?.

Pues bien, las penas pueden ser muy variadas dependiendo del delito ante el que nos encontremos. Las posibles sanciones penales son las siguientes:

a) Multa por cuotas o proporcional.

b) Disolución de la persona jurídica. La disolución producirá la pérdida definitiva de su personalidad jurídica, así como la de su capacidad de actuar de cualquier modo en el tráfico jurídico, o llevar a cabo cualquier clase de actividad, aunque sea lícita.

c) Suspensión de sus actividades por un plazo que no podrá exceder de cinco años.

d) Clausura de sus locales y establecimientos por un plazo que no podrá exceder de cinco años.

e) Prohibición de realizar en el futuro las actividades en cuyo ejercicio se haya cometido, favorecido o encubierto el delito. Esta prohibición podrá ser temporal o definitiva. Si fuere temporal, el plazo no podrá exceder de quince años.

f) Inhabilitación para obtener subvenciones y ayudas públicas, para contratar con el sector público y para gozar de beneficios e incentivos fiscales o de la Seguridad Social, por un plazo que no podrá exceder de quince años.

g) Intervención judicial para salvaguardar los derechos de los trabajadores o de los acreedores por el tiempo que se estime necesario, que no podrá exceder de cinco años.

V. EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD. EL COMPLIANCE CONFIDENT (CONTENIDO).

Se desprende de todo lo anterior la importancia de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, sobre todo por la gravedad de las consecuencias que ello puede acarrear y que pueden acabar con la suspensión de actividades e incluso con la intervención judicial.

Ante esta realidad resultaría interesante conocer si la norma establece algún mecanismo de defensa para la persona jurídica que permita a ésta quedar exonerada de responsabilidad.

Pues bien, las condiciones que llevarían aparejada una exención de responsabilidad penal de la persona jurídica son distintas dependiendo de:

a) que el delito en cuestión haya sido cometido por representantes legales de la persona jurídica o por aquellos que actuando individualmente o como integrantes de un órgano de la misma estén autorizados para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostenten facultades de organización y control de ésta.

b) Que el delito cometido lo haya sido por quienes estuvieran sometidos a la autoridad de las personas mencionadas en la letra anterior.

En el supuesto a), las condiciones para exonerar de responsabilidad penal a la persona jurídica son:

- 1.ª Que el órgano de administración haya adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.
- 2.ª Que la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica.
- 3.ª Que los autores individuales hayan cometido el delito eludiendo fraudulentamente los modelos de organización y de prevención.
- 4.ª No se haya producido una omisión o un ejercicio insuficiente de sus funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del órgano al que se refiere la condición 2.ª

Y en el supuesto b), la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si, antes de la comisión del delito, ha adoptado y ejecutado eficazmente un modelo de organización y gestión que resulte adecuado para prevenir delitos de la naturaleza del que fue cometido o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.

Como podemos observar, en el supuesto b) se exigen menos requisitos que en el a): parece que solo la adopción y ejecución de un modelo de organización y gestión.

Pero, sea como fuere, en ambos escenarios cobra importancia y relevancia una de las modificaciones más importantes del sistema, operada con la última reforma llevada a cabo por la Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo, aspecto que constituye el objeto de este trabajo y alberga **interés no solo desde un punto de vista estrictamente jurídico sino también**, por lo que aquí interesa, **de emprendimiento y negocio**.

Como acabamos de decir, la mencionada reforma introdujo lo que la misma denominó como modelos de organización y gestión, conocidos en el derecho anglosajón como **compliance confident**, de manera que, en líneas generales, las personas jurídicas que tengan implantados dichos modelos y en cuyo seno se hayan respetado y cumplido los mismos, antes de la comisión del delito, quedarán exentas de responsabilidad penal y, en consecuencia, no se les podrán aplicar las penas antes mencionadas.

Por lo que respecta al contenido de dichos modelos de organización y gestión, legalmente se establece el contenido mínimo de los mismos, a saber:

- 1.º Identificarán las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- 2.º Establecerán los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.
- 3.º Dispondrán de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.
- 4.º Impondrán la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención.
- 5.º Establecerán un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.
- 6.º Realizarán una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de

control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

La importancia de tales modelos y de su implantación, si bien se desprende claramente de la literalidad del articulado, ha sido puesta de manifiesto en la importante **sentencia de la Sala de lo Penal del Tribunal Supremo**, ya mencionada, de 29 de febrero de 2016 (154/2016) al señalar que “el análisis de la responsabilidad propia de la persona jurídica, manifestada en la (in)existencia de instrumentos adecuados y eficaces de prevención del delito, es esencial para concluir en su condena y, por ende, [...], para sentar los requisitos fácticos en orden a calificar a la persona jurídica como responsable” (F.J 8º) añadiendo que “el núcleo del enjuiciamiento acerca de la responsabilidad propia de la entidad [...] no es otro que el de la determinación acerca de la existencia de las medidas preventivas oportunas tendentes a la evitación de la comisión de ilícitos por parte de quienes la integran, en supuestos como en éste en el que la inexistencia de cualquier clase de tales herramientas de control [...] es total, la aplicación a la entidad recurrente del artículo 31 bis como autora de la infracción [...] resulta del todo acertada” (F.J 10).

Llegados a este punto se plantea alguna cuestión de sumo interés: ¿debe probar la acusación la inexistencia de los modelos de cumplimiento o le corresponde a la defensa técnica de la persona jurídica la acreditación de su existencia?

A este respecto consideramos que, en buena técnica, debe ser la persona jurídica la que pruebe la existencia no solo de dicho modelo sino de su efectiva ejecución e implementación, pues no hay razón en este punto para alterar las reglas ya consolidadas para la persona física en el sistema procesal penal y que indican que quien alega debe probar y que, por tanto, si la persona jurídica alega la exención de su responsabilidad penal por la existencia de estos modelos en su organización, solo a ella corresponde probarlo, al igual que no le corresponde a la acusación probar la inexistencia de eximentes (legítima defensa, estado de necesidad, miedo insuperable, etc) en un homicidio o en cualquier otro tipo delictivo cometido por una persona física. Esta es la línea que parece mantener el voto particular formulado por 7 (de 15) Magistrados del Tribunal Supremo en la sentencia 154/2016 de 29 de febrero, pues los 8 restantes habían considerado, no obstante, que “no tendría sentido dispensarla (a la acusación) de la acreditación de semejante extremo esencial para la acreditación de su pretensión”.

Por otro lado, no podemos dejar de señalar que estos modelos de organización y gestión no solo tienen incidencia para la exención de responsabilidad sino también para una **posible atenuación** de la misma, pues tal y como establece nuestro texto punitivo se podrá considerar circunstancia atenuante haber establecido, antes del comienzo del juicio oral, medidas eficaces [3] para prevenir y descubrir los delitos que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica.

Importante es mencionar, igualmente, que nuestro Código penal ha acogido finalmente la denominada **responsabilidad penal directa de la persona jurídica [4]**: esta significa que la persona jurídica va a responder (claro está, si se dan los requisitos y presupuestos estudiados) independientemente de que se haya concretado o no a la persona física que cometió el delito, de que ésta pueda estar exenta de responsabilidad penal por concurrir en ella alguna causa de exención que afecte a su culpabilidad o incluso aunque hubiera fallecido. Esta opción, entendemos, debe ser bien valorada, pues las complejísticas estructuras que en ocasiones muestran determinadas sociedades mercantiles u otras entidades hacen verdaderamente difícil identificar e individualizar al concreto autor o autores que cometieron el hecho delictivo.

VI. CONCLUSIONES.

1. A la vista de todo lo expuesto y ante la evidencia de la gravedad de las sanciones que pueden imponerse a la persona jurídica penalmente responsable de un delito cometido en nombre o por cuenta de la misma y en su beneficio, directo o indirecto, y teniendo en cuenta que la implantación y posterior cumplimiento y respeto de los modelos de organización y gestión son el único modo de exonerar de responsabilidad a dichos entes jurídicos, parece que **la necesidad de contar con los mismos puede ser una prioridad** en muchas de las personas jurídicas que actúan en el tráfico mercantil y, por ampliación, en el campo social y político.

Y precisamente por lo acabado de exponer **el complianceconfidentse presenta como una oportunidad de negocio y emprendimiento**, además de una salida profesional por cuenta ajena, especialmente en el sector del asesoramiento y la consultoría a semejanza de, salvando las distancias, lo que hace ya unas décadas ocurrió con los planes de prevención de riesgos laborales.

2. La responsabilidad penal de la persona jurídica exige no sólo demostrar, por quien acusa, la comisión de un delito en el seno de la persona jurídica sino, propiamente, que el delito haya sido cometido por algunas de las personas a las que se refieren las letras a y b del artículo 31 bis), en nombre y por cuenta de la entidad y, sobre todo, en beneficio directo o indirecto de la persona jurídica.

3. La prueba de la existencia e implantación de los modelos de cumplimiento, con el fin de eximir de responsabilidad a la persona jurídica, debe corresponder exclusivamente a ésta, de forma que no ha de recaer la carga de la prueba sobre el Ministerio Fiscal o la acusación particular o popular en el sentido de demostrar la inexistencia de tales modelos para justificar la responsabilidad penal de la persona jurídica.

REFERENCES

- [1]. Así, en su importante sentencia 154/2016 de 29 de febrero.
- [2]. Circular de la Fiscalía General del Estado 1/2016.
- [3]. Entre ellas, los programas de cumplimiento o *compliance*.
- [4]. Por el contrario, la responsabilidad penal **indirecta** supone que para que la persona jurídica pueda responder penalmente, debe haberse seguido proceso penal frente a una persona física e, incluso, que ésta haya sido condenada.

“La simplificación de trámites fiscales en la creación telemática de empresas”

"The simplification of tax procedures in telematics business creation"

Isabel Gil Rodríguez
Área Derecho Financiero y Tributario
Facultad de Derecho
Universidad de Salamanca
Salamanca, España
isabelgil@usal.es

Resumen: El inicio de una actividad económica, como es sabido, está precedido por el deber de cumplir numerosas obligaciones fiscales, de distinta intensidad, según la fórmula jurídica elegida: persona física o empresario individual que asume el riesgo de la propia empresa; comunidad de bienes o agrupación de varias personas, al menos dos, que cuentan con un patrimonio común para realizar la actividad; o creación de una entidad mercantil, asociación ésta voluntaria de personas físicas y/o jurídicas que deciden poner en marcha un determinado proyecto empresarial mediante la aportación de un capital social. El objetivo de esta comunicación es indagar acerca del procedimiento tradicional de creación de empresas al objeto de verificar hasta qué punto el emprendedor consigue simplificar y agilizar trámites fiscales cuando decide acudir a un procedimiento telemático.

Abstract: The onset of an economic activity , as is known , is preceded by a duty to fulfill numerous tax obligations , of varying intensity , depending on the legal formula chosen: Individual person or entrepreneur who assumes the risk of the company ; community property or group of several people, at least two, which have a common heritage for the activity ; or

creating a commercial entity , this voluntary association of individuals and / or companies that decide to start a particular business project by providing equity capital . The purpose of this communication is to inquire about the traditional method of creating companies in order to verify to what extent the entrepreneur gets simplify and streamline tax procedures when it decides to go to an electronic procedure.

Palabras clave: Inicio actividad económica. Simplificación

Key Words: Start economic activity. Simplification

1.- Introducción

Como es sabido, la creación de una hipotética empresa puede adoptar variadas formas jurídicas, con consecuencias fiscales distintas. No cabe, sin embargo, *a priori* señalar cuál es el régimen fiscal más ventajoso y con menos cargas tributarias pues esta es una cuestión que dependerá del volumen y circunstancias de cada negocio y

que corresponderá analizar en cada caso concreto.^[1]

Conforme a un procedimiento tradicional, la constitución de empresas requiere cumplir sucesivos trámites. Si se decide iniciar una actividad económica como **persona física o empresario individual**, asumiendo el riesgo de su propia empresa, no se exige, como es sabido, ningún trámite formal previo de constitución, sin perjuicio de la obligación de darse de alta en el régimen de autónomos de la Seguridad Social. No obstante, ya antes de iniciar la actividad económica, deberá presentarse el alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores mediante los modelos tributarios establecidos al efecto. Dependiendo del tipo de actividad que se pretenda realizar quizá sea necesario solicitar, a mayores, licencia de apertura y/o licencia de obras lo que, en ocasiones, podría devengar, la tasa por licencia de apertura, la tasa por licencia de obras y el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (ICIO).

Caben otras opciones para iniciar una actividad económica. Podría suceder que varias personas, al menos dos, se agrupen para desarrollar su actividad económica constituyendo una **comunidad de bienes** (arts. 392 y ss Código Civil), entidad ésta sin personalidad jurídica propia distinta a la de sus miembros. Los trámites para constituir este tipo de entidades son más sencillos que en el supuesto de entidades mercantiles. Con carácter general, la constitución de comunidades de bienes es rápida pues en principio solo requiere, en su caso, documento privado. Sólo en el supuesto en que se aporten bienes inmuebles, sería necesaria la escritura pública de constitución, supuesto éste que obligaría a acudir al notario. En este caso, la redacción de la escritura pública estaría gravada por la cuota

fija del Impuesto de Actos Jurídicos Documentados (IAJD).^[2]

La comunidad de bienes debe solicitar un Código de Identificación Fiscal -C.I.F.- a la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) y darse de alta en la actividad presentando la correspondiente declaración censal. Asimismo deberá darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), sin perjuicio de que durante los dos primeros ejercicios están exentas de pago en dicho impuesto. Por su parte, la constitución de la propia entidad es un acto sujeto pero exento del Impuesto sobre Operaciones Societarias (IOS). Aunque los miembros de la comunidad están liberados de pago, sin embargo, sí deberán presentar ante la Administración tributaria Autonómica que corresponda el modelo establecido al efecto para declarar el hecho imponible exento. De igual modo, y en función del tipo de negocio que se pretenda realizar, quizá sea necesario solicitar licencia de apertura y/o obras al Ayuntamiento, pudiéndose devengar, en su caso, las correspondientes tasas y el ICIO.

Si se decide emprender una actividad económica adoptando la forma de **entidad mercantil** será necesario, como paso previo, la obtención de un certificado que acredite que la denominación de la Sociedad que se ha elegido no figura ya inscrita en el Registro Mercantil Central o, en caso de Cooperativas, en el Registro de Sociedades Cooperativas. Solo así se podrá redactar la escritura pública de constitución de la sociedad mercantil y de sus Estatutos, así como proceder a su posterior inscripción en el Registro Mercantil. Estos trámites son obligatorios para que la sociedad adquiera personalidad jurídica propia y generan una serie de obligaciones fiscales que se deben conocer. El otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad está gravado por la cuota fija del IAJD. Asimismo, es un acto sujeto pero exento del IOS. Al igual que

[1]VVAA: *Creación y puesta en marcha de una empresa*, Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Centro de Publicaciones, Madrid, 2013, (Centro de publicaciones@minetur.es).

[2] Cfr. J.J. Bayona Giménez, *Tributación de la comunidad de bienes*, IEF-Marcial Pons, Madrid, 1997.

sucede con los miembros de comunidades de bienes y entes sin personalidad jurídica, aunque los socios están liberados de gravamen por el IOS, sin embargo sí deben presentar el modelo correspondiente ante la Administración Autonómica competente para declarar el hecho imponible exento. También la empresa deberá solicitar un CIF a la Administración Tributaria Estatal y comunicar el inicio de su actividad mediante la presentación de la declaración correspondiente.

2.- Procedimiento tradicional de creación de empresas: obligaciones fiscales

Cuando se decide poner en marcha un negocio, una de las principales dificultades con las que se encuentran los emprendedores es la cantidad de trámites burocráticos que han de realizar ante Administraciones y organismos distintos. Desde un punto de vista tributario, la creación de una empresa acarrea el cumplimiento de numerosas obligaciones, la mayoría de ellas de carácter formal, que se podrían resumir en lo siguiente.^[3]

Los emprendedores (sea personas físicas, entes sin personalidad jurídica o entidades mercantiles) deberán cumplir una primera obligación tributaria formal consistente en presentar una **declaración censal** para darse de alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores. En

dicha tarea deberán presentar ante la AEAT los formularios oportunos, bien el modelo general (modelo 036) -en el que se ha de informar no sólo del inicio de la actividad económica sino también de datos con relevancia tributaria en el desarrollo de la misma, así como solicitar la asignación de un NIF ó CIF, según proceda- o bien, si procede, el modelo simplificado (modelo 037), con un contenido más reducido, previsto exclusivamente para personas físicas, pequeños empresarios individuales, al objeto de facilitarles el cumplimiento de esta obligación tributaria formal. Los emprendedores podrán presentar ambos modelos en papel impreso o bien acudiendo a la vía electrónica (opción ésta obligatoria para Administraciones Públicas, Grandes Contribuyentes, Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada y sujetos pasivos inscritos en el régimen de devolución mensual del IVA). La presentación telemática de estos formularios exige contar con un certificado electrónico reconocido o DNI electrónico o, en el caso de las personas físicas, con la cl@ve PIN.^[4]

Una segunda obligación tributaria que deberán cumplir algunos sujetos es la que concierne al **IAE**, impuesto éste que, como es sabido, grava el mero ejercicio de actividades económicas en territorio nacional y cuyos sujetos pasivos son las personas físicas, jurídicas y entes sin personalidad jurídica que realicen actividades empresariales, profesionales o artísticas. Interesa señalar, no obstante, que las personas físicas –en todo caso- y las personas jurídicas y entes sin

[3] Cfr. M.P. Bonet Sánchez, *La empresa ante el Sistema tributario*, Thomson-Aranzadi, Navarra, 2006; J. Calvo Vérguez, *Régimen fiscal de la empresa familiar*, Thomson-Aranzadi, Navarra, 2006; J.F. Hurtado González, *El deber de colaborar con la Administración Tributaria facilitando información sobre terceros*, Lex Nova, Valladolid, 2001; L. Málvarez Pascual- J.P. Martínez Gálvez-S. Ramírez Gómez- A.J. Sánchez Pino, *Régimen fiscal de la empresa*, Tecnos, Valladolid, 2012; L. Ruibal Pereira, *La tributación de las rentas obtenidas por las entidades en atribución de rentas*, Thomson-Aranzadi, Navarra, 2003; VVAA (Dir. A.M. Pita Grandal), *Cuestiones tributarias de la empresa familiar*, Marcial Pons, Madrid, 2006; VVAA (Ed. J. Corona), *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Ediciones Deusto Barcelona, 2011.

[4] Sobre la declaración censal, Vid. J.P. Martínez Gálvez, "Las obligaciones formales, registrales y de pagos a cuenta de la empresa", en VVAA *Régimen fiscal de la empresa...*, cit., pp. 254-256; VVAA (Dir. y coord. J.M. Díaz-Arias), *Ley comentada del Impuesto sobre Sociedades. Concordada, jurisprudencia, consultas tributarias y doctrina*, Deusto Jurídico, Barcelona, 2004, pp. 567 y ss. Cfr. <https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/proc edimientoini/G322.shtml>

personalidad jurídica que cuenten con un importe neto de la cifra de negocios –o si se prefiere, importe de facturación- mayor a un millón de euros por el conjunto de sus actividades están exentas de pago en este impuesto y no tienen que presentar la declaración de alta en el IAE, que es reemplazada por la declaración censal, a la que nos hemos referido más arriba. Otro tema son los sujetos pasivos, contribuyentes del IAE, que no gozan de la anterior exención, es decir, las empresas y entes sin personalidad jurídica que facturan más del millón de euros, los cuales estarán obligados a presentar **declaración de alta en la matrícula del impuesto**, modelo 840, en papel o telemáticamente (con certificado electrónico, DNI electrónico o cl@ve PIN).^[5]

La constitución de la empresa, por otra parte, es un acto sujeto al **IOS**. Conviene recordar, en este sentido, que éste es un impuesto que somete a gravamen los actos propios de la vida de una sociedad y de comunidades de bienes que realizan actividades económicas desde que se crean hasta que, en su caso se disuelven (constitución; aumento y disminución de capital social; disolución; traslado a España de la sede o domicilio social de una sociedad que antes lo tuviera en un tercer país, no comunitario). Interesa advertir que actualmente sólo se ha de tributar en este impuesto en supuestos de disminución de capital social y de disolución de empresas pues el resto de supuestos, entre los que se incluye la constitución de una sociedad, están exentos de pago. La constitución de una empresa, por tanto, sea ésta una sociedad mercantil o una comunidad de bienes, está

sujeta a IOS pero exenta de pago.^[6] Ello no obstante y aunque así sea, los contribuyentes deberán asumir la obligación formal de **declarar la exención** ante la Administración tributaria Autonómica presentando el modelo 600, bien en papel, bien telemáticamente.^[7]

La constitución de una empresa o de una comunidad de bienes también está sujeta a la **cuota fija del IAJD, modalidad documentos notariales**. Como adelantamos más arriba, la realización de una actividad económica mediante una empresa con forma de entidad mercantil requiere escritura pública de constitución de la propia entidad y de sus estatutos, así como inscripción en el Registro mercantil, trámites estos obligatorios para la adquisición de personalidad jurídica propia distinta a la de los socios. En el caso de comunidades de bienes que realizan actividades económicas, sin embargo, los trámites de constitución son más sencillos y rápidos. En principio, sólo se requiere documento privado, salvo que se aporten bienes inmuebles, supuesto éste último que sí exigirá la redacción de la correspondiente escritura pública devengando el IAJD, en la modalidad y cuota señalada. En ninguno de los supuestos señalados, será necesario hacer uso de formulario tributario alguno pues, como es sabido, las copias de escrituras se extienden, en todo caso, en papel timbrado (0,30 euros por pliego o 0,15 por folio, a elección del notario). No se devengará, sin embargo, la

^[6]Vid. F. Escribano López, "El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados", VVAA (Dir. F. Pérez Royo), *Curso de Derecho Tributario. Parte Especial*, Tecnos, Madrid, 2015; R. Falcón y Tella, *Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados*, Iustel, Madrid, 2005; J.L. Muñoz del Castillo y otros, *Comentarios al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados*, Civitas, Pamplona, 2008.

^[7] Cfr. Orden HAC/612/2013, de 16 de julio, sobre procedimientos de tramitación telemática de documentos de carácter tributario de Castilla y León.

^[5] Cfr. <https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/tramitacion/G323.shtml>

cuota variable del IAJD, documentos notariales, por cuanto aunque estamos ante actos de contenido económico inscribibles en un Registro Público, sin embargo, son actos sujetos al IOS, como indicamos más arriba, impuesto éste último incompatible con aquel.^[8]

Por otra parte, en ocasiones, el ejercicio de la actividad requerirá la obtención de las licencias municipales pertinentes, de apertura y/u obras pudiéndose devengar la **tasa por licencia de apertura y/o la tasa por licencia de obras**. Conviene advertir, sin embargo, que actualmente, el análisis de la actividad administrativa generadora de cada una de las anteriores tasas requiere partir del nuevo régimen de intervención previsto en la Directiva de Servicios (Directiva 2006/123, de 12 de diciembre) y su adaptación a nuestro derecho interno. El nuevo marco legal que se configura tras la anterior Directiva comunitaria pretende reducir las cargas administrativas y potenciar la creación de empresas de una forma más ágil. De este modo, se permite iniciar algunas actividades económicas y ejecutar las obras necesarias para la puesta en marcha del negocio sin necesidad de solicitar, respectivamente, ni licencia de apertura ni licencia de obras, controles administrativos éstos que han sido suprimidos y sustituidos por la presentación de una declaración responsable (documento suscrito por el interesado en el que manifiesta, bajo su responsabilidad, que cumple con los requisitos legalmente previstos, que dispone de la documentación que así lo acredita y que se compromete a

mantener su cumplimiento) o una comunicación previa (documento mediante el cual el interesado pone de manifiesto a la Administración sus datos identificativos así como los requisitos exigibles para el inicio de la actividad económica). No cabe, por ello, exigir tasas de forma automática para todo tipo de actividades y ejecución de obras. Y es que cuando se inicie una actividad económica y, en su caso, se ejecuten las obras pertinentes con base a una declaración responsable o comunicación previa sólo se podrán exigir tasas si ha existido la realización efectiva de una actividad administrativa dirigida a un sujeto concreto cuyo coste deba ser financiado, aunque sea parcialmente, con este tributo y siempre, claro está, que además el ente local así lo haya previsto en la correspondiente ordenanza fiscal.^[9]

Cuando la puesta en marcha del negocio requiera la ejecución de obras o la realización de instalaciones es posible que se devengue otro tributo, el **ICIO**, cuyo coste, en su caso, deberá asumir el dueño de la obra, sea éste persona física, jurídica o ente sin personalidad jurídica. En este sentido, se debe recordar que el ICIO es un impuesto municipal potestativo cuyo hecho imponible está constituido por la realización de construcciones, instalaciones u obras en el término municipal para las cuales se exija la obtención de licencia urbanística, declaración responsable o comunicación previa, aunque no se haya obtenido. Si el ente municipal decide establecer este impuesto, mediante la aprobación de la correspondiente ordenanza fiscal, el sujeto pasivo se verá obligado a declarar la obra realizada y, en su caso, a autoliquidar el impuesto, siguiendo el

^[8] Cfr. R. Falcón y Tella, *Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados*, iustel, 2005; M. Villarín Lagos, *La tributación de los documentos notariales en el Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados*, Aranzadi, Pamplona, 1997; S. Iglesias Canle, *El Impuesto de Actos Jurídicos Documentados. Estudio de su hecho imponible*, Marcial Pons, Madrid, 1999.

^[9] Vid. J.M. Lago Montero- M.A. Guervós Maíllo, *Tasas locales: cuantía*, Marcial Pons, Madrid, 2004 y bibliografía allí citada.

procedimiento previsto por cada ayuntamiento.^[10]

3.- Procedimiento telemático de creación de empresas. Simplificación

Como acabamos de observar, el procedimiento tradicional de creación de empresas conlleva la realización de numerosos trámites fiscales. Desde hace algunos años, sin embargo, se ha puesto en marcha un proyecto que permite la apertura de un negocio de forma telemática, a través de la página web del Centro de Información y red de creación de empresas (CIRCE).^[11] Conviene matizar, no obstante, que esta opción no está prevista para todo tipo de empresarios y empresas. Pueden acudir a este procedimiento telemático para realizar los trámites de constitución y puesta en marcha de negocios, exclusivamente, los empresarios individuales, las comunidades de bienes y algunas sociedades (sociedad limitada nueva empresa; sociedad de responsabilidad limitada, sociedad limitada de formación sucesiva).

La tramitación telemática de empresas exige cumplimentar un formulario electrónico único, denominado “Documento Único Electrónico” (DUE), tarea ésta que podrá realizar el propio empresario directamente o, si lo prefiere, acudiendo a los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE). Como acabamos de señalar, el empresario puede cumplimentar directamente el DUE, desde su propio ordenador, conectándose a través de internet con el CIRCE, siempre que cuente con el correspondiente certificado electrónico. También tiene la opción de acudir directamente a los PAE, ventanillas únicas para empresas, que se encargarán de

asesorar al emprendedor para la cumplimentación del DUE. Cuando el empresario decide acudir a los PAE, el DUE será cumplimentado por un técnico especializado en la creación de empresas.

Es obvio que la creación de empresas de forma telemática permite simplificar los trámites y agilizar la puesta en marcha del negocio. Mediante este procedimiento, el empresario sólo deberá acudir presencialmente a los PAE (si decide rellenar el DUE con su asesoramiento en lugar de proceder personalmente) y, posteriormente, al notario para, en su caso, proceda al otorgamiento de la escritura pública de constitución de la empresa. Del resto de los trámites necesarios para iniciar la actividad económica se encargará el CIRCE, el cual, a través de un sistema de tramitación telemática (STT-CIRCE), remitirá a cada organismo los datos correspondientes y que han sido introducidos previamente en el DUE.

Desde el punto de vista del cumplimiento de obligaciones tributarias formales, interesa destacar que la constitución de empresas mediante el DUE permite que determinados trámites asociados al inicio de la actividad económica sean realizados a través de este documento. El DUE sustituye a los modelos 036 y 037, en cuanto a la declaración censal de alta se refiere; el modelo 840, de alta en el IAE; al modelo 600, para declarar la exención en el IOS; y cualquier otro trámite asociado al inicio de la actividad (solicitud de autorizaciones, comunicaciones y/o declaraciones responsables).^[12] Conviene añadir, por otra parte, que para la reducción de trámites en el ámbito local correspondientes al inicio de la actividad económica se ha creado una plataforma,

^[10] Cfr. J.M. Lago Montero, *La reordenación de la Hacienda Local en la Segunda Descentralización. P.I.C.A.S y Pacto Local en Castilla y León*, Thomson Reuters Aranzadi, Navarra, 2013.

^[11] Cfr. www.circe.es

^[12] El DUE no sustituye, sin embargo, las obligaciones fiscales que se hayan de cumplir durante el ejercicio de la actividad.

denominada “EMPRENDE en 3”, que permite presentar declaraciones responsables y comunicaciones previas de forma electrónica y en sustitución de licencias.^[13]

^[13]<http://portal.circe.es/es-ES/EmprendeEn3/Paginas/Emprendeen3.aspx>

Inovação da Gestão como Mecanismo das Práticas do Gestor de Topo das Pequenas e Médias Empresas: um ensaio para o Modelo *Open Innovation*

Francisco Eugenio Musiello Neto
Administração, Universidade Federal do Tocantins (UFT)
Palmas
e-mail: musiello@uft.edu.br

Abstract

This essay is guided by a central question: how strategic management can contribute in the complexity of the open innovation model through the practices of the top manager in small and medium-sized businesses? In the process of giving an answer the central issue an investigation of the mechanisms of management of innovation management in small and medium-size companies will be conducted, and an attempt to empirically replicate the open innovation model will be made. The exploratory and descriptive bibliographical research was chosen. As for the procedure it is a bibliographical research of primary and secondary sources. A survey will be performed, through inquiry directly to the research group, in this case, top managers of SMEs through quantitative analysis. Data treatment is given by SPSS (Statistical Package for Social Science). The survey will be divided into six stages. The first, the managers' personal information (identification). The following stages are according to the numerical sequence of the categories (1 to 5). The questions to be answered by the surveyed (top managers) will be formulated based on the intersection of the general aim of the central issue, versus the studied subject.

APRESENTAÇÃO

Uma das principais inquietações da gestão, de acordo com Santos (2013) tem sido esclarecer as diferenças de desempenho das organizações que operam sobre as mesmas condições de mercado. Destaca-se neste contexto, o ambiente inóspito no qual as organizações se adaptam à velocidade da transformação do mercado diante da concorrência acirrada, globalizada e da(re)evolução da inovação. E nesta diretriz, evoluir na busca de um relacionamento duradouro na performance organizacional parece ser o caminho das empresas, de acordo com Matos et al (2007). Todavia, os mesmos pesquisadores afirmam que não há estudos empíricos neste cenário de incertezas de forma simultânea, comparando os resultados encontrados, e relacionar com as Pequenas e Médias Empresas (PME's).

Na sequência deste raciocínio, os estudiosos Alavi e Leidner, (2001) são categóricos ao afirmarem que o desempenho das organizações depende da sua capacidade de mobilizar os recursos disponíveis, principalmente, os conhecimentos humanos na diretriz da agregação de valor.

Nesta diretriz, o Modelo *Open Innovation*, Inovação Aberta (traduzida para o português) constitui um olhar

relevante na medida em que permite aumentar de forma sustentada a competitividade das empresas, e na identificação de elementos que auxiliam na formulação de estratégias direcionando-os e fundamentando-os em práticas corporativas, Chesbrough (2003).

O conceito de *open innovation* adquiriu relevo após empresas optarem a implementar a inovação aberta (e.g. IBM, a Microsoft, a Dell e a Procter & Gamble; IBM, a Espoo, a Xerox, a Lucent, a General Electrics, a P&G e a Nokia), Chesbrough (2006), apesar das dificuldades culturais associadas na implantação do gerenciamento dessas atividades de inovação.

A consciência de que a inovação da gestão é essencial para os negócios parece ser comum para a maioria dos executivos de grandes e médias empresas, de acordo com Trentini, (2011). O que não é consenso entre os investigadores da inovação da gestão, é identificar o melhor modelo de inovação, por meio das melhores práticas dos gestores de topo e métodos para alcançar a inovação da gestão, a fim de conceber desempenho organizacional superior.

Contudo, a percepção de que o modelo *open innovation* surge como um fator estratégico no gerenciamento da inovação da gestão alargando sua discussão e aplicação para as PME's, fato excluído pela literatura, de acordo com Lee (2010). No entanto, dado que a discussão sobre a eficácia da inovação da gestão ainda está em curso, pois não há consenso entre os investigadores, a cerca de qual o melhor conceito (modelo) da inovação da gestão, e sendo assim, torna-se pertinente abordar a questão na perspectiva das PME's esse será o objeto de estudo deste ensaio que tem o propósito e a intenção de alargar o conceito de inovação aberta direcionando-o para as PME's.

Este ensaio, optar-se-á pela pesquisa exploratória e descritiva, de

acordo com Gil (2010) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema visando torna-lo mais claro. A recolha dos dados pode ocorrer de diversas formas entre elas levantamento de campo, entrevistas e análise de exemplos, Gil (2010). Quanto ao procedimento trata-se de uma pesquisa bibliográfica de fontes primárias e secundárias. Pretende-se fazer levantamento, por meio de inquérito diretamente ao grupo pesquisado, neste caso, os gestores de topo das PME's mediante análise quantitativa. Tratamento será pelo software SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

O inquérito será dividido em seis etapas. A primeira, dados pessoais dos gestores (identificação). As demais etapas irão obedecer a sequencia numérica das categorias (1 a 5) conforme quadro 1. As questões a serem respondidas pelos inqueridos (gestores de topo) serão formulada com base no cruzamento do objetivo geral com a problemática central, versus o que se pretende investigar (parte central do quadro 1).

E o referencial teórico para maior robustes ao inquérito seguirá a ordem de cada etapa com respectivo(s) investigador(es), à direita do quadro 1.

Quadro 1: Categorias de Análise da Investigação

Fonte Adaptação de Thomas, (2009), pelo próprio autor.

	Categorias	O que se Pretende Investigar	Investigadores
1	Relação da empresa com os concorrentes (mercado)	Práticas estabelecidas para compartilhar informações entre os gestores de topo	Boehe e Zawislak, (2007)
2	Relação da empresa com fornecedores	Mecanismos de apresentação de novas matérias-primas, contratos (relações) de exclusividade entre a empresa	Harryson (1997), Ragatz et al. (1997), Dyer e Nobeoka (2000)

		e os fornecedores.	
3	Relação da empresa com clientes	Pedidos de novos produtos por parte dos clientes, envolvimento deles durante o desenvolvimento na empresa estudada.	Chesbrough (2004), Nieto e Santamaría (2007)
4	o modelo de negócio da empresa	é levado em consideração na decisão sobre novos desenvolvimentos e se a empresa cogita investir em áreas diferentes da sua atuação; se desenvolve produto fora do modelo de negócios atual da empresa, como lucra com ele	Chesbrough (2006)
5	Relação da empresa com outros tipos de parceiros	Laboratórios, prestadores de serviço, consultorias, empresas concorrentes.	Pittaway et al., (2004), Nieto e Santamaría (2007)

2. INOVAÇÃO ABERTA: CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Inovação: Antecedentes da Inovação Aberta

Ao analisar o comportamento das empresas americanas ao longo do Século XX, Chesbrough (2003) percebeu que o modelo de inovação da gestão era algo fechado no que tange as ideias e sua dissiminação no mercado. A partir desta concepção, este investigador identificou duas questões imperativas para a manutenção do modelo de gestão tradicional de gestão ou *closed innovation* em voga durante boa parte do Século passado, como paradigma da inovação aberta, conforme quadro 2: “Estas empresas possuem os melhores talentos e portanto, suas ideias são as melhores?” e “Sendo nós os criadores destas ideias, somos os melhores

comercializadores?”. No entanto, este pensamento começou a cair em ímpeto, a partir destas indagações. Chesbrough (2003) postulou quatro características iniciais que serviu de base para o que viria a ser o Modelo *Open Innovation*: (1) a medida que as transformações sociais foram acontecendo; (2) a expansão dos mercados tornou-se realidade; (3) a disseminação e qualificação do conhecimento; e por fim; (4) a globalização da pesquisa, da tecnologia e da própria inovação que foram replicadas para as empresas (concorência).

A partir destas inquietações Chesbrough (2003) afirma que a mobilidade do conhecimento torna impossível manter todos os melhores talentos no mesmo P&D, pois trata-se de um investimento altíssimo à organização, e assim sendo, poucas possibilidades de expansão desse conhecimento (além fronteira) no mercado de incertezas e crises econômicas. Portanto, a transformação gradual e progressiva das ideias, onde as empresas precisam olhar para fora de suas organizações para buscar novos conteúdos (ideias e concepções) na geração da inovação, compartilhando custos e benefícios.

O rompimento deste paradigma (*closed innovation*) com a implantação de uma nova cultura organizacional acaba sendo um processo contínuo que requer dedicação e comprometimento por parte da gestão, e de todos os colaboradores, visto que, os resultados não são imediatos, conforme afirma Cândida (2015). No quadro 2 Chesbrough (2003) pontua o novo paradigma da inovação, em relação o que definiu como *closed innovation*.

Quadro 2: Paradigma da inovação aberta

Fonte: Adaptação de Chesbrough (2003), pelo próprio autor

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas competentes trabalham para nós	Nem todas as pessoas competentes trabalham para nós. Precisamos trabalhar com pessoas competentes dentro e fora da empresa.

Para ter lucro através de P&D, precisamos fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las nós mesmos.	P&D externo pode criar valor significativo e o P&D interno pode reivindicar uma porção desse valor.
Se nós mesmos fizermos as descobertas, teremos condições de sermos os primeiros a introduzir no Mercado.	Não temos, necessariamente, que criar a Pesquisa para lucrarmos com ela.
Ganha aquela empresa que coloca primeiro uma inovação no Mercado.	Construir um modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro ao Mercado.
Ganharemos se criarmos as melhores ideias na empresa.	Ganharemos se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas.
Devemos controlar nossa PI (Propriedade Intelectual), de modo que nossos competidores não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com outros usos de nossas PI e devemos adquirir outras PI desde que contribuam para avançar nossos modelos de negócio

2.2 Apresentação do Modelo *Open Innovation*

A compreensão de como gerir a inovação com sucesso é crucialmente importante em tempo quando a inovação é uma estratégia de sobrevivência das organizações, seja a empresa grande ou mesmo as pequenas, quase obrigatória Drucker, (2006), pois a inovação pode ser algo muito ariscado, e assim sendo, pode conduzir ao desaparecimento de uma empresa. Todavia, muitos dos estudos que aborda inovação tem um carácter normativo e se concentra em como inovar com sucesso. E sendo assim, a inovação aberta dimensiona as melhores práticas de investigação dos recursos disponíveis (internos e externos) da empresa, por meio de mecanismos de captação e seleção de oportunidades.

Nessa abordagem, torna-se imprescindível a criação de uma nova mentalidade organizacional e competências gerencial para as modalidades de interação com o mercado de fomento à inovação, identificando as

melhores oportunidades para obter, por meio de alianças (parcerias) às novas tecnologias nos negócios. Além disso, as empresas que empregam recursos externos em seu próprio negócio obtêm vantagens em termos de desenvolvimento de novos produtos, o acesso mais fácil aos mercados, conhecimentos e tecnologia.

No entanto, Chesbrough, em 2003, definiu *open innovation* como:

“the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open innovation is a paradigm that assumes that the firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology. Chesbrough; Vanhaverbeke; West, (2006)”.

Chesbrough (2006) afirma que é essencial reinventar o conceito de inovação, necessariamente repassa pelo melhor aproveitamento da criatividade coletiva; criação de novos fenômenos empíricos em função das incertezas do mercado; ampliação da cadeia de valor a partir da inovação com captura e sustentabilidade do modelo de negócio; criação do conhecimento na elaboração de novos processos, produtos e serviços; e consequentemente, melhoria no ranking da vantagem competitiva pela corporação.

A explicação de que o conceito de *open innovation* é entendido como um fluxo de entradas e saídas de conhecimento e tecnologia da empresa, pois o mesmo autor afirma que a aceleração do processo de inovação, bem como o seu estabelecimento, e o descortinar de novos mercados de forma mais célere para uso externo da inovação descreve que o modelo incorpora a inovação tecnológica que advém de fontes internas e externas à organização, assim

como diferentes tipos e formas de mercados.

Consoante esse pensamento, e de acordo com as pesquisas de Silva (2008) em 1047 resumos de artigos publicados nos anos de 1974 a 2007 na revista *Research Policy*, observou-se que os temas que mais têm crescido nesse período e são classificados de emergentes, são *Open innovation*, Copyrights e IPR; Open software; Relações Universidade-Empresa e Transferência de Tecnologia e Conhecimento; Empreendedorismo; Incubação; *Spin-offs*; Universidades Empreendedoras; e mais recentemente as *Startups*.

Diante do resultado desta pesquisa de que a lógica enraizada da inovação está centrada na criação de novos P&D e/ou I&D se tornou incongruente, pois Schumann (2011) reforça esta argumentação com a ideia de que a inovação que reside dentro das quatro paredes da organização perde força à medida que a realidade organizacional global identifica um ambiente natural à interação e inter-relação de transferência e retenção do conhecimento tanto internamente como externamente à corporação. O fluxo destas informações e conhecimentos gerados para o processo da inovação cada vez mais extrapola as fronteiras empresarial.

Para Moreira et al (2008) desde as primeiras manifestações do modelo *open innovation*, diversos autores têm discutido e ampliado deste método, abrindo as portas para as empresas, e ao descortinarem este conjunto de princípios de gestão as organizações começaram a investir no conhecimento compartilhado (interno e externo). Contudo, a implementação do *open innovation* por diversas corporações, e em segmentos estruturados da economia, como agronegócio, Fávaro, Pinheiro e Takahashi “Modelo Open Innovation na Empresa Ourofino Agronegócios”; automotivo, como os estudos de Takeishi e Fujimoto, “Modularisation in the auto

industry: interlinked multiple hierarchies of product, production and supplier systems”; fitoterápico, Trentini, “Inovação Aberta no Complexo Industrial de Fitoterápicos”; e fármaco Yang, “Inovação Aberta no Complexo Industrial de Fitoterápicos”, ainda não estão totalmente transparentes para os gestores, principalmente, quando se trata de organizações rígidas (hierarquizadas) e de condições de mercado adversas (incertezas), situação comum nas PME’s.

Para os pesquisadores Moreira et al (2008) os fatores como a cultura organizacional, o papel das lideranças (processo de inovação), o capital intelectual (talentos) e estruturas organizacionais começaram a ser revistos sob a ótica do *open innovation*. Empresas que buscam estruturar ou remodelar novos processos de gestão precisarão lidar com um fluxo maior de ideias, vindo de diversas fontes externas a corporação.

A despeito da temática inovação da gestão ser amplamente discutida nas empresas, estes autores concluem que a implementação de um novo modelo de gestão de forma estruturada, com processos claramente definidos, indicadores alinhados aos objetivos organizacionais e pré-disposição de mudança cultural voltados à inovação ainda é um desafio para a maioria dos gestores, a cerca das pequenas e médias empresas, particularmente.

2.3 Funil de Idéias

A prática da inovação aberta ampliou as possibilidades de um novo desenho, que tem sido recomendado durante o processo inovador. Portanto, Santos et al (2009) explicam que o modelo do funil da inovação foi criado por Clark e Wheelwright em 1993, cujo objetivo é fomentar as atividades que promove o negócio inovador e da corporação em busca de novas criações, pois a dinâmica desse funil é interativa e o fluxo de criação não é limitado por etapas a cumprir, possibilitando retroalimentação

do sistema, revisão e recriação sempre que necessário e em qualquer etapa do processo, permitindo ajustes e correções.

No entanto, para Carvalho, Santos e Neto (2011) objecta que a premissa do modelo funil da inovação é a geração de ideias, quanto maior o número destas ideias maiores serão as possibilidades inovadoras, logo o núcleo central deste processo está estruturado na forma de funil para que os projetos de P&D, de tecnologias sejam identificados como potenciais oportunidades, qualificados e classificados em etapas suportados por um ponto de decisão quanto a prosseguir ou não, conforme a capacidade de atender às prioridades estratégicas e de agregar valor econômico e estratégico à organização.

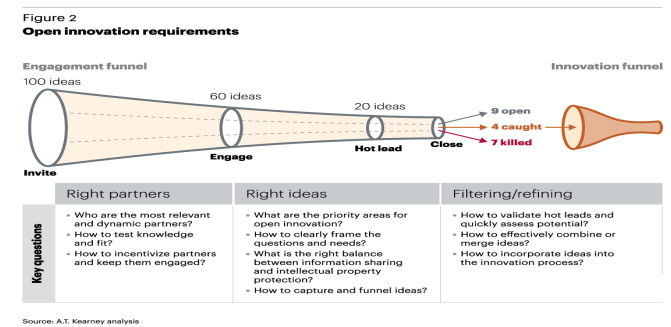
Gavira et al (2007) entendem que o modelo funil da inovação alarga o volume de idéias (portfólio) para novos produtos, visto que, a concorrência (das ideias) antes da decisão sobre qual produto será lançado no mercado. Por conseguinte, estes investigadores concluem que dentre diversas possibilidades os getores de inovação procuram reduzir o número de idéias e focar os seus esforços naquelas com maior probabilidade de sucesso.

Ao concluir este pensamento, estes investigadores argumentam que o processo de desenvolvimento de produtos contempla elementos externos ao funil (entrada), relacionados aos inputs para alimentação do processo, bem como relacionados aos procedimentos que devem ser gerenciados ao final (saídas) do processo de inovação (output), conforme figura 1.

No contexto da seleção e priorização das ideias, essas devem ser realizadas com base no planejamento estratégico da organização que opta poreste modelo de gestão, e assim sendo, o modelo *open innovation* oferece uma interessanteperspectiva sobre a forma como as empresas desenvolve novascompetências de longo prazo, conforme figura 1.

Figura 1: Funil da Inovação

Fonte: Próprio autor, adaptado de Clark e WellWright, 1993



No contexto da seleção e priorização das ideias, essas devem ser realizadas com base no planejamento estratégico da organização que opta poreste modelo de gestão, e assim sendo, o modelo *open innovation* oferece uma interessanteperspectiva sobre a forma como as empresas desenvolve novascompetências de longo prazo, conforme figura 1.

2.4 Modelo *Open Innovation*

O modelo mostra que a inovação aberta perpassa três etapas: pesquisa, desenvolvimento e comercialização. Pode-se observar que o funil da inovação (figura 2), a partir da geração de ideias para a comercialização de produtos/serviços/tecnologias existentes no mercado, é representada por linhas a tracejado, indicando que os limites são porosos, Chesbrough (2003).

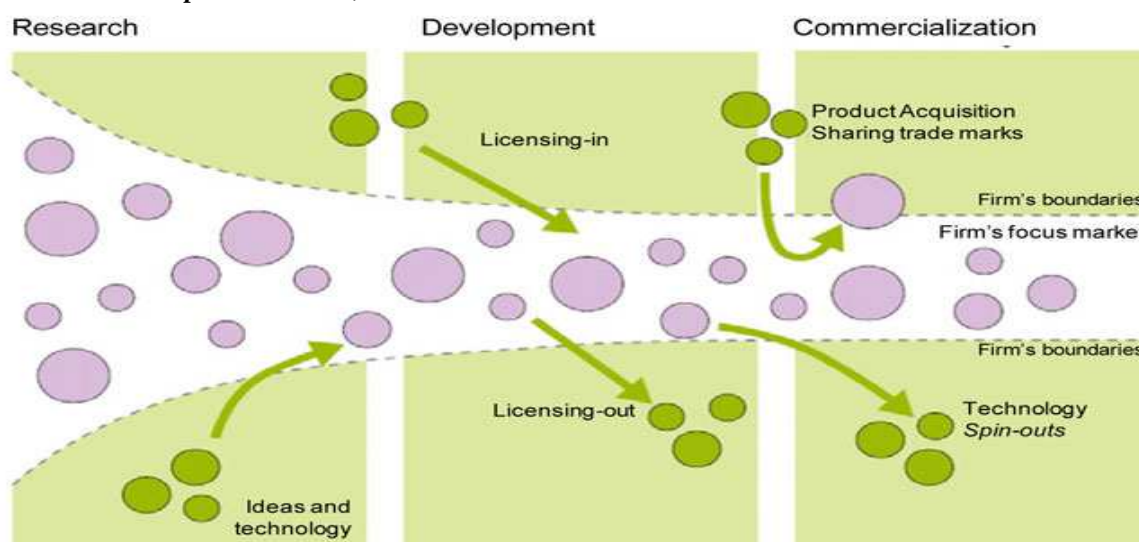
Continuando, o mesmo investigador os processos (a) de fora para dentro (idéias e tecnologia, de aquisição de produtos), internalização do conhecimento e recursos relacionados; (b) *Inside-out* (licença-out, oferecendo tecnologia para o mercado, saídas de *spin*); (c) relacionada com a transferência de conhecimentos e resultados de I&D para comercialização. Quando os processos (figura 2) são realizados pela empresa, envolvendo o compartilhamento de recursos adicionais entre parceiros, o processo é então chamado processo de

acoplamento, Rohrbeck; Holzle; Gemünden, (2009).

Na inovação aberta, as ideias transformadas em projetos e consequentemente em tecnologias deixam de ser apenas uma ideia esquecida, uma vez que existe uma interação continuada com fontes externas (outras empresas) e com o mercado, potencializando a comercialização e a exploração econômica desses projetos, Lopes e Teixeira (2009), um outro paradigma da inovação aberta é o foco no modelo de negócio.

Figura 2: Model Open Innovation, Mortara (2009)

Fonte: Modelo Open Innovation, 2015.



2.5 As Pequenas e Médias Empresas

Diante dessa discussão por si só verifica-se a importância de estudar com mais profundidade e detalhamento o modelo *open innovation* nas PME's, pois esse modelo amplia o olhar para a gestão na diretriz da inovação e no mercado. Ao mesmo tempo, a inovação aberta é realista sobre a necessidade de manter ou ampliar inovação tecnológica, Chesbrough, (2003). Esse modelo de gestão apresenta oportunidade de prospectar parte da cadeia de valor face ao modelo tradicional (ou sistema fechado) de gestão quando das intervenções do mercado, criando a partir dessa inovação uma estratégia eficaz, Chesbrough, (2003).

Portanto, o princípio de que a empresa que “vive” isoladamente, particularmente, as PME's estão com sua insolvência “decretada”, pois as incertezas e a complexidade do mercado tem contribuído de forma exponencial no aceleração do ciclo de vida do produto e a necessidade de estar sempre inovando faz com que empresas precisem identificar, captar e alavancar fontes externas de conhecimento, Fuller (2011).

Para o investigador Lichtenthaler (2008) se as PME's se tornarem habéis na aplicação da inovação, colaborando com parceiros, essas empresas podem compensar a escassez de recursos internos e competências, por meio do acesso aos

recursos externos dos parceiros. As PME podem desenvolver novas combinações tecnológicas, e, assim, resolver ou tirar proveito de uma ampla gama de oportunidades de mercado, conforme os autores Bowman, Singh e Thomas (2002).

Chesbrough e Schwartz (2007) destacam a convergência da inovação aberta com a estratégia organizacional com possibilidades de construção de novos modelos de negócios baseados na inovação e subsidiados por conexões com diversas comunidades inovativas (universidades, institutos de pesquisa, dentre outros) que possibilitam o compartilhamento de informações e competências. Na mesma linha, os autores Powell (1990) discorrem sobre os

benefícios da formação de redes de inovação entre as PME's, que permitem relações interorganizacionais para difusão da informação, do compartilhamento de recursos, acesso a ativos empresariais especializados e da captação do aprendizado por meio da interação.

A inovação da gestão nas PME's pelo modelo *open innovation* como geradora do conhecimento no desempenho organizacional voltada para o mercado, que por princípio será tratado como parceiro e a concorrência como aliados. Nessa diretriz a compreensão da inovação da gestão será a combinação entre a teoria e a prática. Esta justaposição tem como objetivo ampliar o conceito de inovação da gestão e alargar as perspectivas do gerenciamento modelo de negócio, e como resultante a maximização do lucro organizacional.

Para Henderson (1992) as PME's têm facilidade de auferir recursos externos com intuito de encurtar o tempo de inovação, reduzir custos e aumentar a flexibilidade de suas operações. Esse autor também faz um alerta, a utilização dos recursos externos deve ser cuidadosamente considerada em termos estratégicos, pois a relação entre empresas; os novos riscos e as ameaças do custo de transação para a implantação da inovação aberta poderão influenciar no sucesso ou fracasso dessa rede.

3. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A inovação aberta e suas diferentes práticas tem se mostrado como alternativa viável para a inovação na gestão das empresas de grande porte. Fica como sugestão as seguintes propostas de pesquisa científica:

1) estudos nos países emergentes, onde as empresas de médio tamanho representam um percentual considerado do Produto Interno Bruto (PIB), contribuindo para o desenvolvimento regional;

2) a inovação aberta oferece um amplo campo de atuação para pesquisadores, universidades institutos;

3) por fim, formar parceria entre órgãos governamentais e a iniciativa privada, na elaboração de políticas voltadas para a inovação, dando abertura para a continuação dos estudos voltados particularmente para inovação no contexto das PME's; e gestão, como e.g. produtos, processos, o que poderia ampliar o conhecimento e abrangência para a inovação nas PME's.

REFERENCIAS

ALAVI, M e LEIDNER, D.E. **Review: knowledge management and knowledge management systems, conceptual foundation and Research issues.** MIS Quartely, Mineapolis, v. 25 N. 1, 2001.

BOWMAN E. H.; SINGH H.; THOMAS H. **The domain of strategic management: history and evolution.**In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (org.). Handbook of Strategy and Management. Londres: Sage, 2002.

CÂNDIDA, E. P. da S. **Modelo de Conhecimento para Intermediários de Inovação com Crowdsourcing.** Universidade do Minho. Escola de Engenharia. Tese de Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação. 2015.

CARVALHO, R. Q; SANTOS, G. V. dos; BARROS NETO, M. C. **Funil de Inovação Aplicado à Gestão Estratégica de Projetos de P&D Focados no Desenvolvimento de Tecnologias: Uma Experiência no Setor Elétrico Brasileiro.** In: 16 XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro (RJ). CDROOM XXXV EnANPAD, 2011.

CHESBROUGH, H., SCHWARTZ K. **Innovating Business Models with Co-development Partnerships,** Industrial Research Institute, 2007.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. **Open Innovation: Researching a New**

Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.

CHESBROUGH. Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

DRUCKER, P.F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças, São Paulo. Pioneira, 2006.

FULLER, J., HUTTER, K., & FAULLANT, R. Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. R & D Management, 2011, p. 259- 273.

GAVIRA, M.; FERRO, A. F. P.; ROHRICH, S. S.; QUADROS, R. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 77-107, 2007

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HENDERSON J.C, Lee S. Managing I/S design teams: A control theory perspective. Manage Sci. 1992, p. 757– 777

LEE, S; YOON, B; PARK, J. Open Innovation in SMEs: an intermediated network model. Research Policy, [EUA], v. 39, 2010

LICHTENTHALER, U. Intellectual Property and Open Innovation: an empirical analysis. International Journal of Technology Management. Genea, v. 52, n. 3-4, 2010.

LOPES, M. TEIXEIRA, A, A, C. Open Innovation in Firms: located in na intermediate technology develop country. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2009.

MATOS, C.A.; HENRIQUE, J.L; ROSA, F. Os Efeitos Direto, Mediador e Moderador do Custo de Mudança na Satisfação e Lealdade do Consumidor. Anais. In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro, 2007.

MOREIRA, B. et al. As Oportunidades e Desafios do Open Innovation no Brasil. Instituto Inovação, jun. 2008. Disponível em: Acesso em: 10Jan. 2016.

POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. Research in Organizational Behavior, v. 12, 1990.

ROHRBECK, R., HÖLZLE, K. e GEMÜNDEN, H. G. Opening up for competitive advantage: How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem, R&D Management, v. 39, n. 4, 2009.

SANTOS, Marli Elizabeth R. MELLO, José Manoel C. (Organizadores). SEMINÁRIO HÉLICE TRÍPLICE NA AMÉRICA LATINA: Conhecimento para a inovação. Anais eletrônicos. Dados eletrônicos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009. Disponível em. Acesso em 10 Jan. 2016.

SCHÜNEMANN, Márcio Roberto. Inovação Aberta: estudo de casos múltiplos na incubadora do parque Tecnológico Itaipu. Dissertação de Mestrado Universidade Federal do Paraná, 2011.

SILVA, J.M.P. O Estado-da-Arte da Literatura em Economia e Gestão da Inovação e Tecnologia: um estudo bibliométrico. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto Tese de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, 2008.

TRENTINI, A. M. Inovação Aberta no Complexo Industrial de Fitoterápicos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, 2011.

Afectan en el corto plazo las dimensiones de la gobernanza a la creación de nuevas empresas

Vítor Manuel de Sousa Gabriel

UDI – Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do
Interior, Instituto Politécnico da Guarda
Guarda, Portugal
vigab@ipg.pt

María Jesús Rodríguez Gulías

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidade de Coruña
A Coruña, España
mjr.gulias@gmail.com

David Rodeiro Pazos

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

Abstract—La acción de gobiernos y administraciones públicas puede provocar efectos en el grado de emprendimiento de cada país. En particular, este trabajo ha analizado el papel de la gobernanza en la creación de nuevas empresas. Empleando el análisis de datos de panel a un total de 206 países en el periodo de 2004 a 2014. Se han utilizado un conjunto de seis indicadores de gobernanza y como variable dependiente la tasa de creación de nuevas empresas. Los resultados obtenidos muestran que las diversas dimensiones de la gobernanza no explican de forma inmediata la creación de nuevas empresas, ni tampoco lo hacen considerando un retardo de un año, resultados coherentes con trabajos previos. La variable con un mayor efecto positivo en la tasa de emprendimiento es la efectividad gubernamental.

Palabras clave-gobernanza; emprendimiento; datos de panel; internacional; indicadores

Abstract—Action of governments and public administrations has effects on entrepreneurship level in a country. In particular, this paper has analyzed the role of governance in creating new businesses applying panel data analysis in a total of 206 countries for the period 2004 to 2014. We used a set of six governance indicators as independent variables and as the dependent variable the rate of new business creation. Results show that the dimensions of governance cannot explain the creation of new companies immediately neither considering a delay of one year; our results are consistent with previous studies. The variable with the greater positive effect on the rate of entrepreneurship is government effectiveness.

Keywords-component; governance; entrepreneurship; panel data; crossnational; indicators

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el entorno económico ha venido marcado por la rapidez con que se producen cambios de naturaleza política, económica y social. Estos cambios han provocado un gran impacto en los negocios y en la forma cómo se ve el papel del emprendimiento. La construcción de una

economía competitiva requiere el desarrollo de nuevos productos y servicios, la creación de nuevos puestos de trabajo y la explotación del potencial creativo y fomento del emprendimiento. Este último, el emprendimiento, cada vez cobra una mayor importancia e implica la identificación de oportunidades de negocio, ya sea a través de la implementación de nuevos negocios, ya sea a través del desarrollo de negocios existentes.

Según [14], [21] y [16], el emprendimiento es esencial para el dinamismo de una moderna economía de mercado y para lograr una mayor tasa de apertura de nuevos negocios, que sea capaz de promover el crecimiento económico y el empleo. Por su parte, [8] añaden que el emprendimiento es un elemento clave para el desarrollo y el bienestar de las sociedades.

Desde la perspectiva de la investigación del emprendimiento, [10] sostienen que la cuestión clave no es tanto saber quiénes son los emprendedores, sino más bien saber lo que justifica su acción. En este sentido, el objetivo de este trabajo contribuye a profundizar la comprensión de los factores detrás de la creación de empresas considerando factores macroeconómicos. En particular, hemos considerado el papel de la gobernanza, entendida como la capacidad de un gobierno y de sus instituciones públicas para proporcionar servicios y diseñar e implementar reglas.

Para profundizar el papel de la gobernanza en la creación de nuevas empresas, se utilizó como metodología el análisis de datos de panel, aplicado a una amplia gama de países de todo el mundo, en el periodo de 2004 a 2014, teniendo como referencia la base de datos creada por el Banco Mundial, y que está basada en un conjunto compuesto por seis indicadores de gobernanza. Por su parte como variable dependiente se ha considerado la tasa de creación de nuevas empresas.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: una vez realizada esta introducción se continúa en el segundo apartado, con la revisión de la literatura. Seguidamente se presenta la

muestra y la metodología, mientras que en el cuarto apartado, se presentan los resultados obtenidos y la evidencia sobre el papel de la gobernanza en la creación de empresas en todo el mundo. Por último, en el quinto apartado, se establecen las principales conclusiones en base a este trabajo, se apuntan algunas limitaciones del mismo y se proponen futuras líneas de investigación.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Pese a que el concepto de gobernanza ha sido ampliamente tratado en la literatura no existe una definición única del mismo. Una de las más empleadas es la de [5], la cual combina las tradiciones e instituciones que permiten el ejercicio de la autoridad e incluye el proceso por el cual los gobiernos son seleccionados, la capacidad de los gobiernos de efectuar e implementar políticas y el respeto de ciudadanos y el estado por las instituciones encargadas de la actividad económica y las relaciones entre ellos.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [26], la gobernanza comprende los mecanismos y procesos mediante los cuales los ciudadanos, el Estado y el sector privado articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias. En este contexto, la buena gobernanza se ha relacionado con la transparencia, el estado de derecho, los servicios públicos eficientes y los derechos civiles, entre otros [27].

El término gobernanza ha ganado un espacio protagónico, tanto en la definición de las políticas públicas como en la iniciativa empresarial privada. El enfoque en la mejora de la calidad de la gobernanza se puede traducir en mejores niveles de desarrollo, lo que hace de esta un área vital para la definición de las políticas de desarrollo [23].

De acuerdo con [6], las instituciones representan las reglas del juego en una sociedad. De una manera más formal, las instituciones son las restricciones que dan forma a la interacción humana. La función principal de las instituciones en una sociedad es reducir la incertidumbre y crear una estructura estable para la interacción humana. Además, según [7], la conducta humana está influenciada por el entorno institucional. En concreto, en el ámbito de la iniciativa empresarial, los factores institucionales pueden restringir o estimular la decisión de crear un nuevo negocio. En este contexto, varios investigadores han propuesto el estudio de los factores institucionales en el análisis del emprendimiento [17], [2], [19].

En este sentido, un número creciente de investigaciones demuestra la existencia de una relación positiva entre la calidad de la gobernanza y los indicadores de bienestar económico, incluyendo el crecimiento del producto per cápita [4], el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas [24] y la actividad empresarial ([22]; [11]; [21]; [4]; [18];[12]). Por su parte, [15] concluyeron que el emprendimiento está fuertemente relacionado con el crecimiento económico y con la buena gobernanza.

De forma algo contradictoria, frente a los resultados de trabajos anteriores, [13] hicieron uso de la metodología de datos de panel para estudiar la relación entre los indicadores de gobernanza y la creación de empresas, en el período entre 2004

y 2009, y llegaron a la conclusión de que ninguno de los indicadores de gobernanza se mostró estadísticamente significativo, utilizando para ello un modelo con efectos fijos. Según estos autores, una posible explicación se puede deber al hecho de que la gobernanza es una variable de movimiento lento y de que las mejoras en esta variable sólo se pueden observar en escalas de tiempo más largas. En este estudio se utilizara un intervalo de tiempo de seis años, que puede ser insuficiente para registrar cualquier cambio significativo en los indicadores de gobernanza. Sin embargo, según los autores, esta situación no es motivo suficiente para invalidar la conclusión previa de que la gobernanza tiene un impacto positivo y significativo a largo plazo en la creación de nuevas empresas.

Con base en el análisis de los resultados obtenidos en estudios anteriores, hemos definido las siguientes hipótesis de investigación:

H1: Las diversas dimensiones de la gobernanza ayudan a explicar de forma inmediata la creación de nuevas empresas.

H2: Las diversas dimensiones de la gobernanza ayudan a explicar de forma diferida la creación de nuevas empresas.

III. METODOLOGÍA Y MUESTRA

La muestra empleada en este trabajo se ha elaborado a partir de la agregación de dos bases de datos del Banco Mundial. Por un lado, los datos relativos a la actividad emprendedora se toman de la encuesta World Bank's Entrepreneurship Survey¹ que contiene información anual para 136 economías acerca del número de empresas de nueva creación registradas para el periodo 2004 – 2014.

Por otro lado, la base de datos Worldwide Governance Indicators (WGI)² facilita indicadores de gobernabilidad agregados e individuales para 215 economías durante el período 1996-2014. Estos indicadores son proporcionados por el Banco Mundial y calculados por [5], con la participación de seis dimensiones: control de la corrupción; estabilidad política y falta de violencia/terrorismo; calidad de la regulación; Estado de derecho; voz y responsabilidad; eficacia gubernamental.

A. Definición de las variables

Del mismo modo que en [1] y [13] el emprendimiento se ha medido en este trabajo mediante la densidad de nuevas empresas (World Bank's Entrepreneurship Survey), entendida esta como el número de nuevas corporaciones de responsabilidad limitada registradas en el año natural, por cada 1.000 personas entre 15 y 64 años. Se ha aplicado transformación logarítmica a la variable [1].

Un elemento común a la mayor parte de los trabajos a que se ha hecho referencia anteriormente es el uso de las seis dimensiones de gobernabilidad o indicadores de calidad de la gobernanza del proyecto "Worldwide Governance Indicators". De cara a contrastar las hipótesis planteadas, al igual que en los trabajos de [9], [1] y [13], se emplean como regresores los seis

¹ La base de datos completa está disponible en

<http://econ.worldbank.org/research/entrepreneurship>

² La base de datos completa está disponible en www.govindicators.org

indicadores del WGI ya mencionados. Estos indicadores se definen del siguiente modo [5]:

- Voz y rendición de cuentas (VA): capta la percepción de la medida en que los ciudadanos de un país tienen capacidad para participar en la elección de su gobierno, así como la libertad de expresión, de asociación y de los medios de comunicación.
- Estabilidad Política y Ausencia de Violencia/Terrorismo (PV): mide la percepción de la probabilidad de inestabilidad política y/o violencia por motivos políticos, incluido terrorismo.
- Efectividad del Gobierno (GE) capta la percepción de la calidad de los servicios públicos, la calidad de la administración pública y el grado de su independencia de las presiones políticas, la calidad en la formulación y aplicación de políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con las mismas.
- Calidad Regulatoria (RQ): capta la percepción de la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y regulaciones acertadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
- Estado de Derecho (RL): capta la percepción de la medida en la que los agentes tienen confianza en las normas de la sociedad y las cumplen. En particular se centra en la calidad del cumplimiento de los contratos, la policía y los tribunales, y la probabilidad de que se cometan delitos y actos de violencia
- Control de la Corrupción (CC) capta la percepción de la medida en que se ejerce el poder público para el beneficio privado, incluye la corrupción a pequeña y a gran escala, así como la "captura" del Estado por elites e intereses privados.

Los seis indicadores presentan puntuaciones que varían entre -2.5 y 2.5, aproximadamente, siendo las puntuaciones más elevadas mejores resultados [5].

Como variable macroeconómica de control se ha incorporado el logaritmo natural del PIB per cápita por paridad del poder adquisitivo (PPA), esto es, en dólares internacionales. La inclusión de esta variable de control va a permitir asegurar que los resultados obtenidos están efectivamente relacionados con un mejor ambiente de negocios, en lugar de con el nivel general de desarrollo del país [13].

TABLA 1. VARIABLE DEPENDIENTE, INDEPENDIENTES Y DE CONTROL

	Variable	Medida
Variable dependiente	DENSIDAD	Ln(nº nuevas empresas por cada 1.000 personas entre 15 y 64 años)
Variables explicativas	CC	Control de la Corrupción
	GE	Efectividad Gubernamental
	PV	Estabilidad Política y Ausencia de Violencia/Terrorismo
	RL	Estado de Derecho
	RQ	Calidad Regulatoria
	VA	Voz y Rendición de Cuentas
Variable control	GDP	Ln (PIB per cápita por PPA)

B. Especificación del modelo

De cara a evaluar el impacto de la gobernanza sobre la creación de nuevas empresas se ha empleado la metodología de datos de panel. Es de suponer que los países son heterogéneos, es decir, cada uno tiene su propio comportamiento individual. Los datos de panel permiten controlar la heterogeneidad inobservable. Así, la especificación básica de nuestro modelo vendría dada por la siguiente ecuación:

$$\text{DENSIDAD}_{it} = \beta_1 \text{CC}_{it} + \beta_2 \text{GE}_{it} + \beta_3 \text{PV}_{it} + \beta_4 \text{RL}_{it} + \beta_5 \text{RQ}_{it} + \beta_6 \text{VA}_{it} + \beta_7 \text{GDP}_{it} + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \text{ [Modelo 1]}$$

Mediante la variable α_i se controla el efecto individual invariante en el tiempo (heterogeneidad no observada) de los países. El parámetro λ_t representa dummies temporales que pretenden recoger variables macroeconómicas globales que son comunes a todos los países y que cambian a lo largo del tiempo (precio del petróleo, tipos de interés, etc.) Finalmente, el término ε_{it} es la perturbación aleatoria.

Adicionalmente, de cara a contrastar la hipótesis 2, se incluyen retardos de un año sobre las variables explicativas de gobernanza (CC, GE, PV, RL, RQ y VA) así como sobre la variable de control (GDP), esto es, se incorporan las variables en t-1, de forma que:

$$\text{DENSIDAD}_{it} = \beta_1 \text{CC}_{it-1} + \beta_2 \text{GE}_{it-1} + \beta_3 \text{PV}_{it-1} + \beta_4 \text{RL}_{it-1} + \beta_5 \text{RQ}_{it-1} + \beta_6 \text{VA}_{it-1} + \beta_7 \text{GDP}_{it-1} + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \text{ [Modelo 2]}$$

Para la estimación de ambos modelos se ha empleado el estimador de efectos fijos (estimador intragrupos), incluyendo, además de los efectos individuales del país y de los años, los errores estándar agrupados a nivel país (vce(robust)).

IV. ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y RESULTADOS

Este apartado se ha dividido en dos subepígrafos. En primer lugar se realiza un análisis descriptivo de las variables empleadas en este trabajo para a continuación presentar los resultados obtenidos una vez aplicados los modelos presentados anteriormente.

A. Análisis descriptivo

En la Tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos de la variable dependiente, independientes y de control.

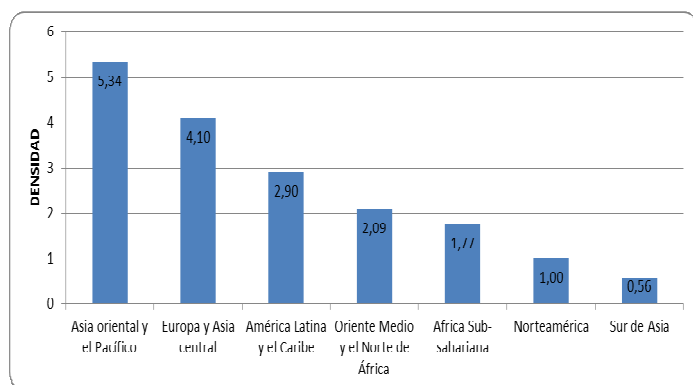
TABLA 2: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Variable	Obs.	Media	Desv. Típ.	Min.	Max.
DENSIDAD ¹	1.119	3,245	4,737	0,002	44,13
CC	3.264	-0,005	1,002	-2,057	2,586
GE	3.258	-0,006	1,002	-2,480	2,430
PV	3.270	-0,022	1,000	-3,324	1,938
RL	3.323	-0,009	0,998	-2,669	2,121
RQ	3.258	-0,006	1,000	-2,675	2,247
VA	3.317	-0,007	1,001	-2,284	1,826
GDP ¹	2.971	14.749	18.021	337	140.64

NOTA:¹ Las variables no están en logaritmos.

El número de nuevas empresas por cada 1.000 personas entre 15 y 64 años presenta un valor medio de 3,245. Sin embargo, los datos muestran diferencias importantes en cuanto a la densidad media de creación de nuevas empresas entre regiones geográficas. Así, en el Gráfico 1 se recogen los valores medios de la densidad de entrada de nuevas empresas para el periodo de estudio por regiones.

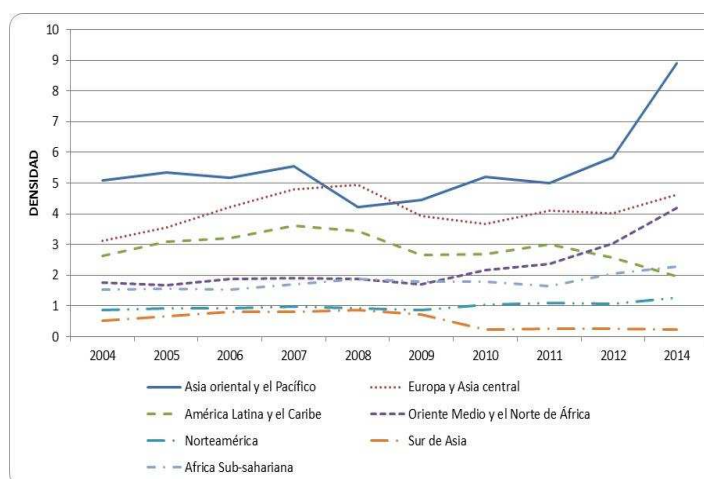
Gráfico 1: Densidad media de creación de nuevas empresas por regiones en el periodo 2004-2014



De este modo, Asia Oriental y el Pacífico presentan la densidad más elevada con una media anual de más de cinco (5,34) empresas registradas por cada 1.000 individuos en edad laboral. La región con menor densidad de entrada es el Sur de Asia donde la media no alcanza una empresa (0,56) por cada 1.000 personas en edad de trabajar.

Finalmente, el Gráfico 2 recoge la evolución de la densidad de entrada media por regiones a lo largo del periodo de estudio. Como se puede comprobar Asia Oriental y Pacífico ha ocupado el primer puesto en la mayor parte del periodo considerado, si bien entre los años 2007 a 2009 Europa y Asia Central contaban con unos mayores valores.

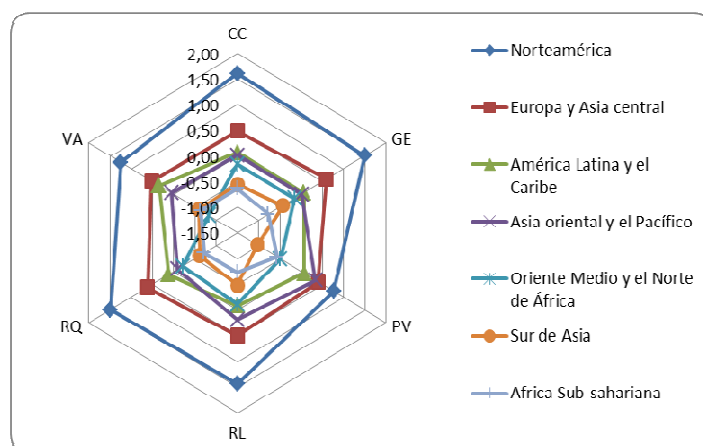
Gráfico 2: Evolución de la densidad media de creación de nuevas empresas por regiones geográficas en el periodo 2004-2014



Dentro de las variables explicativas, la que cuenta con un mayor valor es la estabilidad política (0,022) frente al resto de variables que en ningún caso superan el 0,009. Al igual que sucedía con la variable dependiente estas variables presentan

un grado de variabilidad elevado en función de las diferentes regiones, tal y como se puede observar en el Gráfico 3.

Gráfico 3: Media de las medidas de gobernanza por regiones geográficas



La matriz de correlaciones para las variables independientes y la variable dependiente se muestra en la Tabla 3.

TABLA 3: MATRIZ CORRELACIONES

	DENSI DAD	CC	GE	PV	RL	RQ	VA	GDP
DENSI DAD	1							
CC	0,578*	1						
GE	0,619*	0,930*	1					
PV	0,570*	0,737*	0,695*	1				
RL	0,595*	0,933*	0,929*	0,787*	1			
RQ	0,682*	0,866*	0,931*	0,647*	0,890*	1		
VA	0,610*	0,775*	0,777*	0,694*	0,824*	0,789*	1	
GDP	0,685*	0,687*	0,758*	0,553*	0,704*	0,723*	0,485*	1

Notas: La tabla muestra los coeficientes de correlación de Pearson para las variables consideradas en el análisis empírico. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

B. Resultados empíricos

La Tabla 4 recoge los resultados de las estimaciones realizadas empleando el estimador de efectos fijos³ bajo las especificaciones planteadas previamente. Mediante el Modelo 1 se trata de contrastar la primera de las hipótesis planteadas, por ello las variables explicativas de gobernanza (CC, GE, PV, RL, RQ y VA) y la variable de control (GDP) se incorporan al mismo sin ser retardadas. Por su parte, el Modelo 2 incorpora tanto las variables independientes (CC, GE, PV, RL, RQ y VA) como la de control (GDP) retardadas un periodo ($t-1$), con el fin de testar la segunda de las hipótesis planteadas. En ambos casos se incluyen las variables dummy que controlan el efecto temporal.

³ Adicionalmente, los Modelos 1 y 2 se estimaron bajo el supuesto de efectos aleatorios que asume que los efectos individuales (α_i) son independientes de las variables explicativas (x_{it}). Sin embargo, el test de Hausman no permitió rechazar la hipótesis nula de que los α_i están incorrelacionados con todas las x_{it} y, por tanto, estos fueron descartados.

TABLA 4: EFECTO DE LA GOBERNANZA SOBRE EL EMPRENDIMIENTO

	MODELO 1 (Sin retardos)	MODELO 2 (1 retardo)
CC _{it}	-0,043 (0,165)	-0,076 (0,179)
GE _{it}	0,132 (0,141)	0,167 (0,147)
PV _{it}	-0,035 (0,074)	0,081 (0,101)
RL _{it}	-0,128 (0,169)	0,036 (0,153)
RQ _{it}	0,204 (0,117)	-0,022 (0,133)
VA _{it}	0,190 (0,164)	0,091 (0,155)
GPP _{it}	1,303*** (0,243)	0,902** (0,296)
_cons	-11,963*** (2,301)	-8,089** (2,808)
Dummy años	Sí	Sí
Observaciones	1087	1085
R ²	0,204	0,161
F-test	8,73***	6,81***

NOTAS: Errores robustos estándar entre paréntesis.

* p < 0.05; **p < 0.01; *** p < 0.001.

Los resultados obtenidos no muestran ningún efecto significativo de los indicadores de gobernanza sobre la tasa de emprendimiento en ninguno de los modelos estimados. En cuanto al Modelo 1 nuestros resultados coinciden en parte con los obtenidos por [1], quienes no encuentran relaciones significativas inmediatas para la mayoría de variables de gobernanza (CC, GE, RL y VA), si bien en su análisis encuentran un efecto positivo de la estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo (PV) y la calidad regulatoria (RQ) sobre el emprendimiento. Los resultados del Modelo 2 coinciden con los alcanzados por [13] quienes, mediante un indicador agregado de gobernanza, tampoco encuentran relación entre las variables de gobernanza retardadas un año y el emprendimiento. Por lo tanto, no es posible afirmar que las diversas dimensiones de la gobernanza ayuden a explicar de forma inmediata (Hipótesis 1) ni diferida (Hipótesis 2) la creación de nuevas empresas.

Una posible explicación a esta evidencia, en línea con [13], podría ser que la gobernanza es una variable de movimiento lento que requiera ser observada en periodos largos de tiempo para poder percibir sus mejoras.

V. CONCLUSIONES

Fomentar el emprendimiento y la creación de empresas se ha convertido en un objetivo de prácticamente cualquier gobierno. A través de las administraciones públicas los diferentes órganos políticos pueden tomar decisiones que influyen en el grado de emprendimiento facilitando el mismo. Por ello, este trabajo se ha analizado el papel de la gobernanza en la creación de nuevas empresas. Empleando el análisis de datos de panel a un total de 206 países en el periodo de 2004 a 2014. Se han utilizado datos recopilados por el Banco Mundial,

en particular un conjunto de seis indicadores de gobernanza y como variable dependiente se ha considerado la tasa de creación de nuevas empresas.

Los resultados obtenidos muestran que no se verifica ninguna de las dos hipótesis planteadas. Las diversas dimensiones de la gobernanza no explican de forma inmediata la creación de nuevas empresas, ni tampoco lo hacen considerando un retardo de un año. Nuestros resultados son coherentes con los de [13], si bien nuestros modelos recogen un mayor número de años.

La variable que parece tener un mayor efecto positivo es la efectividad gubernamental que recogía la percepción de la calidad de los servicios y administración pública, así como el grado de independencia de las presiones políticas y la calidad en las políticas del gobierno. Por ello, nuestra recomendación en este sentido es mejorar la eficiencia con la que gobiernos y administraciones públicas diseñan políticas efectivas de estabilidad y fomento del emprendimiento. En este sentido, un análisis de cuáles son las necesidades de los emprendedores de cada uno de los países se hace necesario, así como mantener la independencia gubernamental ante presiones de terceros.

Como principal limitación de este trabajo señalamos la no comprobación del efecto de los indicadores de gobernabilidad en el largo plazo, por ello como futuras líneas de investigación planteamos la introducción de otros tipos de metodología que incluyan bien un mayor número de retardos o que considere modelos de efectos variables.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] A. Grosanu, C. Bota-Avram, P. Rachisan, R. Vesselinov, A. Tiron-Tudor, "The Influence of Country-Level Governance on Business Environment and Entrepreneurship: a Global Perspective", *Amfiteatru Economic*, vol. 17(38), pp. 60-75, 2015.
- [2] C. Alvarez, D. Urbano, A. Coduras, J. Ruiz, "Environmental conditions and entrepreneurial activity: A regional comparison in Spain", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18 (1), pp. 120-140, 2011.
- [3] D. Kaufmann, A. Kraay, *Governance and growth: Causality which way? - Evidence for the World*. World Bank Institute, Washington, DC, 2003.
- [4] D. Kaufmann, A. Kraay, M. Mastruzzi, *Governance Matters V: Governance indicators for 1996-2005*. Washington D.C.: World Bank, 2006.
- [5] D. Kaufmann, A. Kraay, M. Mastruzzi, *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430, 2010.
- [6] D. North, *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- [7] I. Ajzen, "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179-211, 1991.
- [8] J. Amorós, and N. Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*.
- [9] J. Amorós, M. Masferrer, *Dynamics of Entrepreneurship and Quality of Government Institutions: an evaluation using cross-country data*, Fourth GEM Research Conference, October, 2010.
- [10] J. Levie, E. Autio, "A theoretical grounding and test of the GEM model", *Small Business Economics*, vol. 31, pp. 235-263, 2008.
- [11] J. McMillan, C. Woodruff, "The central role of entrepreneurs in transition economies", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16 (3), pp. 153-170, 2002.
- [12] L. Dau, A. Cuervo-Cazurra, "To formalize or not to formalize: Entrepreneurship and pro-market institutions", *Journal of Business Venturing*, vol. 29 (5), pp. 668-686, 2014.

- [13] L. Klapper, I. Love, *The Impact of the Financial Crisis on New Firm Registration*, Washington, DC: The World Bank, 2010.
- [14] L. Klapper, L. Laeven, R. Rajan, "Entry regulation as a barrier to entrepreneurship", *Journal of Financial Economics*, vol. 82 (3), pp. 591-629, 2006.
- [15] L. Klapper, R. Amit, F. Guillén, J. Quesada, *Entrepreneurship and firm formation across countries*. Research Working Paper No. 4313. Washington D.C.: World Bank, 2007.
- [16] M. Minniti, M. Levesque, "Recent developments in the economics of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 23, pp. 603-612, 2008.
- [17] M. Salimath, J. Cullen, "Formal and informal institutional effects on entrepreneurship: A synthesis of nation-level research", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 18 (3), pp. 358-385, 2010.
- [18] M. Thai, E. Turkina, "Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 29 (4), pp. 490-510, 2014.
- [19] P. Thornton, D. Ribeiro-Soriano, D. Urbano, "Socio-cultural and entrepreneurial activity: An overview", *International Journal of Small Business*, vol. 29 (2), pp. 105-118, 2011.
- [20] S. Djankov, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, "The regulation of entry", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, pp. 1-35, 2002.
- [21] S. Djankov, Y. Qian, G. Roland, E. Zhuravskaya, "Entrepreneurship and development: first results for China and Russia", Paper presented at the American Economic Association Conference, 2006.
- [22] S. Johnson, J. McMillan, C. Woodruff, "Entrepreneurs and the ordering of institutional reform", *Economics of Transition*, vol. 8 (1), pp. 1-36, 2000.
- [23] S. Low, S. Kew, L. Tee, "International Evidence on the link between Quality of Governance and Stock Market Performance", *Global Economic Review*, vol. 40 (3), pp. 361-384, 2011.
- [24] S. Rose-Ackerman, *The challenge of poor governance and corruption*. Copenhagen consensus challenge paper. Copenhagenconsensus.com, 2004.
- [25] Stephen F., Urbano D., van Hemmen S., 2009. The responsiveness of entrepreneurs to working time regulations. *Small Business Economics*, 32 (3), 259-276, 2009.
- [26] United Nations Development Programme - UNDP. *Governance Indicators: A User's Guide* (2nd edition). Disponible en: http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democraticgovernance/oslo_governance_centre/governance_assessments/governance-indicators-2ndedition.html [Consultado en: Maio/ 2016], 2007.
- [27] World Bank. *What is Governance?*. Disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/MENAEXT/EXTMNAREGTOPGOVERNANCE/0,,contentMDK:20513159~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:497024,00.html>, 2013. [Consultado en: Maio/2016].

Contexto empresarial y actitud ante la creación de empresas

Un estudio entre estudiantes universitarios de Administración y Dirección de Empresas

Maria Jesus Fernández Arias

Departamento de Organización de empresas y Marketing
Universidad de Vigo
Vigo, España
jarias@uvigo.es

Carlos M. Jardon

Departamento de Economía Aplicada –ECOBAS
Universidad de Vigo
Vigo, España
IDLab
National research University Higher School of Economics
Perm, Russia
cjardon@uvigo.es

Abstract—This electronic document is a “live” template. The various components of your paper [title, text, heads, etc.] are already defined on the style sheet, as illustrated by the portions given in this document. (Abstract)

Keywords—component; formatting; style; styling; insert (key words)

I. INTRODUCCIÓN

Los factores contextuales juegan un papel importante en la conformación de las oportunidades de las Pyme, puesto que el estado general de la economía influye directamente en la disponibilidad de oportunidades de negocio rentable [1].

Las oportunidades crecen y decrecen de acuerdo al ciclo de negocios, por lo que las empresas crecen más fácilmente durante los períodos de crecimiento económico general [2].

Sin embargo, durante las crisis, las PyMEs pueden ser más resistentes que sus contrapartes más grandes. Durante la crisis económica de Asia Oriental, muchas empresas a pequeña escala les fue mejor que las grandes empresas en Indonesia [3], y las microempresas eran los más propensos a pagar sus préstamos [4].

El entorno normativo e institucional frecuentemente condiciona el crecimiento del empresariado. Un análisis econométrico a nivel de empresa en 54 países sugiere que los desafíos financieros, legales y de la corrupción limitan el crecimiento de las empresas más pequeñas [5]. Por ejemplo, las regulaciones estrictas y los elevados impuestos pueden mantener a las empresas pequeñas e informales, los retos normativos e instituciones pueden disuadir a los empresarios de realizar inversiones, mientras que los subsidios especiales y ofrecer una mayor protección comercial provoca mayores beneficios a las empresas más grandes, que a menudo son más capaces de ejercer presión [6], mientras que dificulta la entrada de nuevos empresarios. Los cambios en las políticas de gobierno afectan con más frecuencia a los nuevos empresarios, puesto que generan una mayor incertidumbre y esta incertidumbre posiblemente reduzca las inversiones [1].

Todos estos aspectos sugieren que el contexto empresarial posiblemente condicione la actitud de los jóvenes ante la posibilidad de ser empresarios. Este trabajo tiene como objetivo analizar los efectos que el contexto produce sobre las actitudes hacia el empresariado en los potenciales empresarios. Para comprobarlo hemos realizado una encuesta estudiantes universitarios de ADE y delimitado los impactos que el contexto tiene sobre dichas actitudes.

El trabajo consta de los siguientes aspectos: A continuación analizamos algunos aspectos teóricos que sugieren como el contexto afecta a las motivaciones para emprender. Después se expone la metodología. Posteriormente, se analiza la las opiniones de los estudiantes sobre las motivaciones empresariales y los condicionantes del contexto a ese respecto. Finalmente, se exponen algunas conclusiones.

II. ASPECTOS TEÓRICO

A. Contexto empresarial

A pesar de que muchos estudios se han centrado en el análisis de los principales rasgos y capacidades innatas que caracterizan a los sujetos de perfil emprendedor, lo cierto es que es que el contexto ejerce un papel decisivo no sólo por su influencia sobre la actitud del propio sujeto a asumir riesgos y a innovar sino porque también se convierte en elemento facilitador o en obstáculo difícilmente superable para el éxito del proyecto empresarial en sus diversas fases.

En el apartado de la actitud del sujeto frente a la decisión de iniciar la creación de una empresa, el efecto de los factores socio-culturales ha sido ampliamente subrayado por diversos autores que los relacionan con el surgimiento del espíritu emprendedor y la actitud positiva frente a la creación de una empresa [7][8], al considerar que condicionan la percepción tanto de deseabilidad como de la propia viabilidad de dicha opción empresarial (Bruno y Tyebjee, 1982; Kent, 1984; Burch, 1986; Birch, 1987).

En este sentido, destacar el modelo desarrollado Krueger y Brazeal[9] que incide específicamente sobre los elementos

tanto individuales de tipo psicológico como colectivos de tipo social que afectan por un lado a la deseabilidad y por otro a la viabilidad del proyecto empresarial respectivamente.

Respecto a la deseabilidad percibida, es decir el grado en que resulta atractiva la opción de convertirse en empresario, ésta dependería de factores relacionados con rasgos de la personalidad del sujeto, pero éstos se verían fuertemente condicionados no sólo por la existencia de otros referentes de emprendedores de éxito en su entorno sino por el efecto del conjunto de normas sociales percibidas sobre la aprobación o desaprobación social de dicha conducta.

Por tanto, una mejora de la imagen social del empresario podría ser un elemento influyente que actuase de modo positivo sobre el incremento de la propensión inicial por parte del sujeto a barajar la opción de convertirse en empresario. En esta línea, Monteagudo y Martínez ([10]) apuntan que a mayor desarrollo cultural hay menor resistencia al cambio hasta el punto de que lo normal será comportarse como un emprendedor, y el grupo social apoyará esta conducta no sólo porque no la constriñen al generar notoriedad social del sujeto sino porque la fomentan activamente mediante lo que denominan el modelo del orgullo.

Respecto a la viabilidad de la opción empresarial, Krueber y Brazeal[9] nuevamente se incluirían rasgos psicológicos del individuo, básicamente el rasgo de “control interno” [11], relacionado con la figura de empresario y que estaría directamente relacionado con la posibilidad que esta opción ofrecería de poder poner en práctica sus propias ideas.

Aunque la autonomía o la escasa necesidad de apoyo han sido considerados como rasgos relevantes de estos sujetos (Delgado et al. 2007), lo cierto, y en línea con lo apuntado en el modelo de Krueber y Brazeal[9], es que es necesario incorporar como factores explicativos del proceso emprendedor otros elementos derivados del entorno que afectan decisivamente a la percepción por parte del emprendedor de su propia capacidad para llevar a cabo el proyecto empresarial tales como acceso a los conocimientos, información, y asesoría necesarios, pasando por el imprescindible acceso a fuentes de financiación adecuadas.

Así pues, a mayor percepción de recursos disponibles, mayor será la expectativa de éxito de la opción empresarial, convirtiéndola a su vez en más deseable. A su vez, ello nos lleva a considerar necesario incorporar el efecto del entorno institucional que incidiría de forma decisiva en elementos críticos tales como la existencia de alternativas de financiación que permitan iniciar el negocio y afrontar las primeras inversiones.

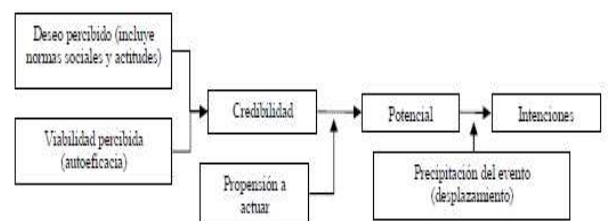
En este contexto, destacar de modo especial el efecto de las administraciones públicas ya que se estima que influyen de forma decisiva en todos aspectos del entorno que afectan a la percepción de viabilidad del proyecto empresarial. Del mismo modo que la inhibición o la actuación en sentido opuesto podría convertirse en un elemento insalvable para la creación de este tipo de ecosistema económico, la correcta intervención pública puede ser un elemento impulsor de primer orden en la creación de un entorno especialmente propicio al emprendimiento empresarial exitoso. Ello incluye un amplio

abanico de mecanismos a disposición de los gobiernos que van desde las actuaciones más indirectas con modificaciones del entorno legislativo, pasando por las intermedias tales como facilitar formación adecuada a través de sus instituciones educativas o suministrar información a través de diversos organismos sobre trámites necesarios para el inicio de la actividad empresarial, hasta llegar a la intervención directa y específica subsidiando alternativas concretas de inversión económica.

Es decir, aunque el empresario es el responsable último de la creación de empresas, lo cierto es que su comportamiento estará condicionado por los factores del entorno, tanto formales como informales, siendo el encargado de desarrollar una actividad emprendedora acorde por un lado con las normativas y reglamentaciones establecidas por la Administración pública, pero también en línea con las normas informales fruto de su aprendizaje y del proceso de socialización, contando además con la incidencia de las otras organizaciones políticas, económicas, sociales y educativas.

En concreto, autores como Toledano y Urbano (2006) profundizan en la importancia de la formación y la experiencia como modo de preparar a las personas para ser empresarios, apuntando a que, en concreto desde las instituciones universitarias, se podría fomentar el emprendimiento tanto a través de la formación académica como cultivando rasgos característicos de la actividad empresarial, así como apoyando las inquietudes emprendedoras del alumnado ofreciendo asesoramiento, orientación, infraestructuras, etc. al tiempo que se promueven períodos de prácticas en empresas a los alumnos de modo que adquieran el imprescindible saber hacer que requiere la gestión de un negocio.

Todo lo hasta aquí expuesto actuaría sobre la propensión a actuar desde un enfoque institucionalista, donde el estímulo de la nueva actividad empresarial dependería no sólo del stock de conocimientos que seamos capaces de generar sino también del papel de las instituciones disminuyendo las incertidumbres del entorno y afectando en última instancia a las intenciones de las personas que deben poner en marcha el negocio (North, 1993), tal y como aparece recogido en el modelo de Krueger y Brazeal[9].como elemento final que desencadena el emprendimiento real, condicionando de este modo el desarrollo económico finalmente observado en una determinada zona geográfica.



Fuente: Krueger y Brazeal, (1994: 95)

Por tanto, este modo de argumentar presupone que la creación de una empresa comienza con la intención de la persona, proceso profundamente ligado a la identificación de oportunidades. La utilización de este planteamiento permite ir más allá de la visión de la empresa basada en los recursos y en las capacidades, de modo que generar una oportunidad

empresarial tiene como primer paso inexcusable identificar dicha oportunidad, que vendría a ser en el modelo de Krueger y Brazeal[9] el denominado efecto disparador.

De ahí, que comprender la actividad empresarial, supone analizar cómo se perciben las oportunidades así como cuáles son los antecedentes de dicha percepción, que si es positiva será el inicio del proceso de creación de una empresa.

B. Motivaciones y dificultades de creación de empresa

En la literatura sobre creación de empresas el entorno económico 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 del proceso emprendedor [9]. No obstante, se distinguen dos grandes tipos de enfoques para explicar el modo en que la diferente percepción del entorno económico actúa como motivación básica que explica el inicio de la actividad empresarial en dos perfiles distintos de emprendedores:

1) Un primer grupo estaría formado por aquellos sujetos con una idea de negocio clara que surge fruto de la percepción de una oportunidad y de las ventajas económicas que de su explotación por parte del empresario puede conllevarle

2) Un segundo grupo estaría formado por aquellos en los que el inicio del trabajo por cuenta propia deriva de la percepción no de oportunidades de negocio sino que sería la reacción ante una falta de alternativas para obtener un trabajo por cuenta ajena.

Siguiendo el primer enfoque, un alto porcentaje de empleo por cuenta propia reflejaría un alto nivel de empresarialidad de tipo innovador, que identifica nuevas oportunidades de negocio y las explota mediante nuevos productos y/o procesos [12][13]. Por tanto, es de suponer, que parten de una idea de negocio clara y consideran tener las capacidades empresariales necesarias para dirigir el negocio. Estos serían el tipo de emprendedores que crean trabajo a partir de la innovación, la competitividad, la productividad, arriesgando capital y transformando la economía y el mundo, y servirían para explicar el crecimiento y el incremento de riqueza de países anglosajones, en especial Estados Unidos (Baumol, 2004; Timmons, 1999).

Por el contrario, en línea con el segundo grupo de creadores de empresas, el establecimiento de sus propios negocios no estaría asociado con la existencia de un tejido empresarial dinámico y competitivo, sino que precisamente se relacionaría positivamente con situaciones de crisis generalizada, donde los altos niveles de desempleo impiden encontrar un hueco en el mercado laboral por cuenta ajena [14]. De este modo, cuestiones como bajas remuneraciones, cambios frecuentes de empleo o períodos frecuentes o largos sin empleo serían factores explicativos del cambio por parte de una persona desde un trabajo asalariado a estar empleadas por cuenta propia [15][16][17].

En España, diversos estudios avalan esta segunda motivación como el origen del alto volumen de pequeñas empresas y especialmente de microempresas [18]. Ello estaría en consonancia con autores como Narotzky[19] que establecen

una distinción entre ambos tipos de emprendedores en función del contexto socio-económico y cultural en que desarrollan su actividad, indicando que no se podrían englobar realmente en el concepto tradicional de emprendedor capitalista las actividades económicas del sur de Europa estructuradas en torno a redes de subcontratación informal, a pequeñas empresas familiares y la existencia del empresario autónomo.

De acuerdo a esos elementos se propone que el contexto empresarial condicione la actitud empresarial ante la creación de empresas y, en particular factores asociados a la situación económica, o a las necesidades empresariales del momento deberían condicionar la actitud hacia la creación de empresas..

III. METODOLOGÍA

Los datos necesarios para realizar el estudio empírico de las cuestiones planteadas fueron obtenidos a partir de una encuesta ad hoc, en la que se valoraron aspectos relativos a las motivaciones para ser empresario, y al contexto empresarial.

1) Características de la muestra y la población

La recogida de la información se llevó a cabo durante los meses de octubre a abril de 2015 mediante un cuestionario estructurado, recogiendo información sobre las características sociodemográficas de los sujetos, y las cuestiones relativas al estudio. La encuesta ha sido realizada mediante un cuestionario online en la plataforma Google Docs, dirigida 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 33,45%. 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 finalmente, el error muestral era del 4% por lo que se acepta la representatividad de la muestra,

B. Medidas

Las variables utilizadas han sido medidas 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 relativas a la personalidad y experiencia previa emprendedor ha seguido los trabajos clásicos sobre emprendedurismo[11], [20]–[22]; las preguntas relativas a la opinión que los estudiantes tienen sobre el emprendimiento empresarial se basan en trabajos tradicionales en este aspecto [21], [23]–[26]

C. Metodología estadística

Para el análisis de la información se hizo uso de análisis de componentes principales para determinar los factores contextuales condicionantes, de análisis clúster para clasificar los grupos de empresarios y de test no paramétricos (Kruskal-Wallis) para detectar las diferencias entre grupos [27]. Los cálculos fueron realizados con el paquete estadístico IBM-SPSS versión 23.

IV. Análisis empírico

Para comprender de modo conjunto la visión del contexto empresarial, se ha realizado un análisis de componentes principales. La visión que los estudiantes tiene del contexto empresarial se puede resumir en dos grandes aspectos: el contexto económico y las necesidades de formación y redes para ser empresario.

El primero incluye aspectos asociados a la obtención de financiación, a los impuestos y a la situación económica de crisis. El segundo contiene aspectos como el desconocimiento de los trámites administrativos, la falta de conexión con agentes e instituciones sociales, de formación específica y de asesoramiento especializado para gestionar la empresa

Matriz de componentes rotada

	Componente	
	1	2
La obtención de financiación externa	,019	,802
Los Impuestos a pagar	,320	,593
El desconocimiento de los trámites administrativos	,762	,006
Falta de conexión con agentes e instituciones sociales	,637	,165
Falta de formación específica para gestionar la empresa	,771	-,069
Falta de asesoramiento especializado para gestionar la empresa	,762	,068
La situación económica de crisis en los negocios	-,088	,599

Realizamos una clasificación de las opiniones de los estudiantes respecto al contexto de acuerdo a esas dos dimensiones, obteniendo tres grupos, que nos pueden permitir establecer como ven el entorno dichos estudiantes.

El primer grupo está formado por 110 estudiantes y hace relación a aquellos estudiantes que tienen una visión negativa de ambos aspectos, pero especialmente de las necesidades para crear una empresa. El segundo grupo, formado por 146 estudiantes, presenta una visión positiva del contexto económico y prácticamente una visión neutra de las necesidades. Finalmente, el tercero, que está compuesto por 147 estudiantes, tiene una visión positiva de nivel intermedio de las necesidades para crear una empresa y una visión negativa, también de un nivel intermedio sobre el contexto económico.

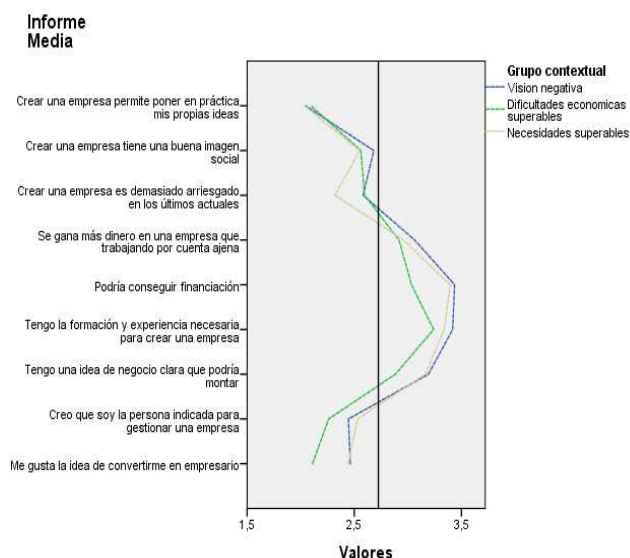
Centros de clústeres finales

	Clúster		
	1	2	3
Necesidades	1,13691	-,10632	-,74516
Contexto económico	,47537	-,98309	,62068

A continuación observamos cómo afecta cada uno de los grupos a la opinión que tienen del empresario. Para ello analizamos diferentes valoraciones que hacen de las posibles

opiniones relativas a la actitud empresarial, tal como se recoge en Ilustración 1.

Ilustración 1: Valoraciones de las actitudes empresariales



En promedio las opiniones tienden a ser positivas en cuanto al hecho de poner en práctica las propias ideas o convertirse en empresario o ser la persona indicada para gestionar una empresa. Sin embargo tiende a ser negativa en cuanto a la posibilidad de obtener financiación, la experiencia y formación para montar una empresa y la idea clara de negocio.

Esas actitudes se polarizan en el caso de los diferentes grupos, siendo más negativas en aquellos que tienen una visión negativa del contexto.

Curiosamente, los que ven más superables las dificultades económicas consideran más arriesgado el hecho de crear una empresa, aunque ven más posible conseguir financiación y son más positivos a la hora de valorar la idea de convertirse en empresarios.

En conjunto, sólo presentan diferencias significativas en cuanto a la opinión, aquellos que piensan que les gusta la idea de convertirse en empresario, los que creen que son la persona indicada para gestionar una empresa, los que tienen una idea de negocio clara que podría montar y los que podrían conseguir financiación. En el resto de variables no se presentan diferencias significativas.

V. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos analizado algunos elementos del contexto empresarial que pueden condicionar la actitud ante el empresario en los jóvenes. Después de exponer los elementos teóricos que condicionan dicha actitud y enumerar los factores que pueden afectarla, se ha hecho un estudio específico con estudiantes de Universidad de Administración y Dirección de empresas.

Los resultados señalan que la visión que los estudiantes tiene del contexto empresarial se puede resumir en dos grandes

aspectos: el contexto económico y las necesidades de formación y redes para ser empresario. En el primero se incluyen aspectos asociados a la obtención de financiación, a los impuestos y a la situación económica de crisis, mientras que en el segundo están aspectos como el desconocimiento de los trámites administrativos, la falta de conexión con agentes e instituciones sociales, de formación específica y de asesoramiento especializado para gestionar la empresa.

Considerando los estudiantes que tienen opiniones similares se pueden establecer tres grupos: El primer grupo hace relación a aquellos estudiantes que tienen una visión negativa de ambos aspectos, pero especialmente de las necesidades para crear una empresa; el segundo grupo presenta una visión positiva del contexto económico y prácticamente una visión neutra de las necesidades; el tercero incluye a los estudiantes que tienen una visión positiva de nivel intermedio de las necesidades para crear una empresa y una visión negativa, también de un nivel intermedio sobre el contexto económico.

En promedio las opiniones tienden a ser positivas en cuanto al hecho de poner en práctica las propias ideas o convertirse en empresario o ser la persona indicada para gestionar una empresa. Sin embargo tiende a ser negativa en cuanto a la posibilidad de obtener financiación, la experiencia y formación para montar una empresa y la idea clara de negocio.

Al contrastar si se presentan diferencias significativas en cuanto a las opiniones sobre la actividad empresarial, encontramos que sólo presentan diferencias aquellos que piensan que les gusta la idea de convertirse en empresario, los que creen que son la persona indicada para gestionar una empresa, los que tienen una idea de negocio clara que podría montar y los que podrían conseguir financiación.

REFERENCES

- [1] S. Nichter and L. Goldmark, "Small Firm Growth in Developing Countries," *World Dev.*, vol. 37, no. 9, pp. 1453–1464, Sep. 2009.
- [2] C. Liedholm, "Small Firm Dynamics: Evidence from Africa and Latin America," *Small Bus. Econ.*, vol. 18, no. 1–3, pp. 225–240, 2002.
- [3] A. Berry, E. Rodriguez, and H. Sandee, "Firm and Group Dynamics in the Small and Medium Enterprise Sector in Indonesia," *Small Bus. Econ.*, vol. 18, no. 1–3, pp. 141–161, 2002.
- [4] R. H. Patten, J. k. Rosengard, and D. E. Johnston, JR, "Microfinance Success Amidst Macroeconomic Failure: The Experience of Bank Rakyat Indonesia During the East Asian Crisis," *World Dev.*, vol. 29, no. 6, pp. 1057–1069, Jun. 2001.
- [5] T. Beck, A. Demirgüç-Kunt, and V. Maksimovic, "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?," *J. Finance*, vol. 60, no. 1, pp. 137–177, Feb. 2005.
- [6] J. R. Tybout, "Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well Do They Do, and Why?," *J. Econ. Lit.*, vol. 38, no. 1, pp. 11–44, 2000.
- [7] R. G. McGrath and I. C. MacMillan, "More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions," *J. Bus. Ventur.*, vol. 7, no. 5, pp. 419–429, Sep. 1992.
- [8] L. W. Busenitz and C.-M. Lau, "A cross-cultural cognitive model of new venture creation," *Entrep. Theory Pract.*, vol. 20, no. 4, pp. 25–40, 1996.
- [9] N. F. Krueger and D. V. Brazeal, "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs," *Entrep. Theory Pract.*, vol. 18, no. 3, pp. 91–104, 1994.
- [10] I. C. Monteagudo and M. S. C. Mart'ínez, "El emprendedor schumpeteriano y el contexto social," *Inf. Comer. Espa{ña}ola, ICE Rev. Econ.*, no. 845, pp. 121–134, 2008.
- [11] R. H. Brockhaus, G. E. Hills, H. Klandt, and H. P. Welsch, *Entrepreneurship Education. A global view*. Berlin: Editorial Ashgate, 2001.
- [12] M. P. Taylor, "Earnings, independence or unemployment: why become self-employed?," *Oxf. Bull. Econ. Stat.*, vol. 58, no. 2, pp. 253–266, 1996.
- [13] D. G. Blanchflower and A. J. Oswald, "What Makes an Entrepreneur?," *J. Labor Econ.*, vol. 16, no. 1, pp. 26–60, 1998.
- [14] J. S. Earle and Z. Sakova, "Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies," *Labour Econ.*, vol. 7, no. 5, pp. 575–601, 2000.
- [15] D. S. Evans and L. S. Leighton, "Some empirical aspects of entrepreneurship," *Am. Econ. Rev.*, vol. 79, no. 3, pp. 519–535, 1989.
- [16] D. Audretsch, "New-firm formation activity in US manufacturing," in *Small business dynamics*, Routledge, Londres y Nueva York, 1993, pp. 40–56.
- [17] 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.
- [18] R. Carrasco, "Transitions to and from self-employment in Spain: an empirical analysis," *Oxf. Bull. Econ. Stat.*, vol. 61, no. 3, pp. 315–341, 1999.
- [19] S. Narotzky, "The Project in the Model," *Curr. Anthropol.*, vol. 48, no. 3, pp. 403–424, 2007.
- [20] 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.
- [21] 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.
- [22] T. M. Begley and D. P. Boyd, "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses," *J. Bus. Ventur.*, vol. 2, no. 1, pp. 79–93, Dec. 1987.
- [23] S. Cicero, J. M. Asón, and A. Santamaría, *Manual 100 Buenas Prácticas del Emprendimiento Universitario*. A Coruña: " Netbiblo, S. L, 2012.
- [24] L. Alemany, C. Alvarez, M. Planellas, and D. Urbano, *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Barcelona: Fundación Príncipe de Girona, 2011.
- [25] 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.
- [26] 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.
- [27] P. Newbold, W. L. Carlson, and B. M. Thorne, *Statistics of Business and Economic*, 5 th. New York: Prentice Hall, 2002.

Bem-estar subjetivo nas empresas:

um estudo sobre redes, confiança e personalidade

Liliana Alves

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Viana do Castelo, Portugal
lialves@estg.ipvc.pt

Helena Santos Rodrigues

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Viana do Castelo, Portugal
hsantos@estg.ipvc.pt

Isabel Neira Gómez

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, Espanha
isabel.neira@usc.es

Resumo — O presente artigo pretende testar um novo conceito de bem-estar subjetivo, ampliando o conceito através da inclusão da satisfação com o trabalho à felicidade pessoal e à satisfação com a vida. Estes três conceitos, abordados de modo individual pelo European Values Study, são frequentemente investigados através de dados de macro ou microrregiões, não existindo estudos que contemplem os três conceitos em microambientes. Assim, consideramos a hipótese de que o microambiente empresarial poderá conter particularidades importantes no bem-estar subjetivo dos colaboradores e dos gestores da empresa, sendo pertinente o seu estudo pelo potencial que poderá representar na organização. Recorrendo-se às conclusões alcançadas em investigações anteriores, desenhou-se um modelo que testou a influência da personalidade, das relações sociais e da confiança pessoal e organizacional no bem-estar subjetivo em empresas localizadas no Norte de Portugal e na Galiza (Espanha). A análise SEM-PLS aos dados obtidos em 224 questionários válidos confirmou a existência de um constructo que agrega a felicidade pessoal e a satisfação com o trabalho. Realça-se que uma relação de confiança e colaboração entre os membros da rede família e da rede colegas de trabalho (sem diferença hierárquica), bem como uma personalidade extrovertida estão relacionadas com o bem-estar subjetivo.

Keywords-bem-estar subjetivo, redes, confiança, personalidade

Abstract— This article aims test a new concept of subjective well-being, expanding the concept by including job satisfaction to personal happiness and life satisfaction. These three concepts, addressed individually by the European Values Study, are often investigated through macro or micro data and there are no studies that address the three concepts in microenvironments. Thus, we reflected on hypothesis that the business microenvironment may contain traits that influence employees and company managers subjective well-being, and it is relevant the study of their potential to organization. Thinking of conclusions reached in previous researches, we designed a model that tested the influence of personality, social relations and personal and organizational trust in subjective well-being in companies located in northern Portugal and Galicia (Spain). The

SEM-PLS analysis of data obtained in 224 valid questionnaires confirmed the existence of a construct that comprises personal happiness and job satisfaction. We highlight that a trust and cooperation relationship among family network and colleagues (no hierarchical difference) network members and an outgoing personality are related to subjective well-being.

Keywords - subjective well-being, networks, trust, personality

I. INTRODUÇÃO

A investigação desenvolvida sobre a felicidade pessoal e a satisfação com a vida tem alcançado resultados que indiciam a importância da personalidade e das relações sociais neste tipo de bem-estar subjetivo. Estes estudos, na sua maioria da área da psicologia, da sociologia e da economia, recorrem à análise de dados de macro ou micro regiões ou países. Por outro lado, o estudo da satisfação com o trabalho predomina na investigação da área de recursos humanos, sendo poucos os estudos que agrupam a felicidade e a satisfação com a vida com a satisfação com o trabalho. Neste sentido, esta lacuna constitui o ponto de partida da presente investigação pretendendo testar estas três variáveis enquanto componentes do bem-estar subjetivo. Adicionalmente, a inexistência de estudos que agreguem estas três variáveis em microambientes, tais como uma empresa, revela-se importante pelo potencial que o bem-estar subjetivo pode ter na criação de vantagem competitiva. Além de propormos um conceito agregador de bem-estar subjetivo, é nosso objetivo testar a influência da personalidade, das redes pessoais e profissionais, da confiança pessoal e da confiança organizacional no bem-estar subjetivo dos inquiridos. Atendendo à essência dos conceitos analisados enquanto constructos resultantes da agregação e interação de variáveis optamos pela análise dos dados através de SEM-PLS. Esta análise possibilitou a avaliação do modelo de medida dos constructos e das variáveis, bem como a avaliação do modelo estrutural. Nesta última avaliação, foi possível testar a

interação dos constructos Rede Família, Rede Amigos, Rede Vizinhos, Rede Colegas de Trabalho (sem diferença hierárquica) e Personalidade Extroversão no constructo Bem-estar Subjetivo. Acresce ainda o facto de SEM-PLS possibilitar uma análise exploratória a uma amostra de reduzida dimensão.

Assim, na próxima secção é apresentada uma pequena revisão de literatura que fundamenta as hipóteses delineadas, seguindo-se a secção dedicada à apresentação do método de recolha de dados e às análises preliminares realizadas. Em seguida, apresentam-se os resultados alcançados através do Modelo de Equações Estruturais - Partial Least Squares, concluindo-se com a discussão dos resultados e as conclusões obtidas.

II. REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES

O conceito de bem-estar subjetivo foi definido por Diener, Suh, Lucas, & Smith [1] enquanto resultado de três tipos de avaliações: avaliação do afeto positivo, avaliação do afeto negativo e avaliação da satisfação com a vida. Este conceito, que Diener mais tarde identificou como sendo o conceito estudado através da felicidade ou da satisfação, é categorizado atendendo às avaliações emocionais -positivas e negativas – e à avaliação cognitiva da vida [2]. Esta perspetiva evidencia a dicotomia entre avaliação emocional e avaliação racional associada ao bem-estar e referida por diversos autores [3, 4, 5]. Por outro lado, Kim-Prieto, Diener, Tamir, Scollon, & Diener [6] abordam o bem-estar subjetivo e a sua definição atendendo aos diferentes períodos temporais sobre os quais a análise se realiza. Assim, de acordo com os autores, o bem-estar subjetivo resulta da interação de quatro estádios psicológicos: circunstâncias da vida e seus eventos, reações afetivas aos eventos, recordação das reações perante as circunstâncias, e julgamento global da vida. Atendendo à avaliação global da vida, à recolha de experiências emocionais passadas e à agregação de múltiplas reações emocionais ao longo do tempo, Kim-Prieto et al.[6] identificaram, em distintos estudos sobre o bem-estar, que o bem-estar subjetivo está associado a outras denominações: felicidade, afeto positivo, equilíbrio hedónico, satisfação com a vida, realização pessoal. Apesar de não ser consensual, a avaliação emocional de períodos temporais curtos e atuais é considerada quando o foco de estudo é a felicidade, enquanto a avaliação racional de períodos temporais longos é analisada quando o objetivo é estudar a satisfação com a vida [7, 5, 4]. A investigação sobre o bem-estar subjetivo, a felicidade e a satisfação com a vida teve a sua genesis na filosofia e na psicologia, ganhando recentemente destaque na sociologia e na economia [8]. O contributo de diferentes áreas científicas enriqueceu a investigação ao mesmo tempo que contribuiu para uma panóplia de denominações e abordagens. Neste sentido, enquanto Peterson, Park, & Seligman [9] analisam três vias filosóficas para a felicidade - prazer, significado, e/ou conexão-, a psicologia centra-se na influência da personalidade no bem-estar subjetivo [10, 11], e a sociologia e a economia estudam a relação entre relações sociais, salário, emprego, e felicidade [12, 13, 14].

Todavia, a satisfação com o trabalho não tem primazia no estudo do bem-estar subjetivo, surgindo como parte da satisfação com a vida, não considerando outro tipo de relações possíveis entre a satisfação com o trabalho e a satisfação com a vida [15, 16, 17]. Saari & Judge [16] analisaram a relação entre a satisfação com o trabalho e a satisfação com a vida, entendendo estes dois tipos de satisfação enquanto conceitos distintos. Assim, os autores identificaram três tipos de relação entre a satisfação com o trabalho e a satisfação com a vida: *spillover*, segmentação e compensação. Uma relação de *spillover* caracteriza-se pela interação entre os dois tipos de satisfação, enquanto uma relação de segmentação tem implícita a não influência da satisfação com o trabalho na satisfação com a vida e vice-versa. Por fim, a relação de compensação compreende a procura de satisfação em outra esfera – vida ou trabalho, quando a primeira esfera não se traduz em satisfação. Considerando o estudo de Saari & Judge [16], pretende-se colocar como hipótese a inclusão da satisfação com o trabalho à felicidade pessoal e à satisfação com a vida enquanto variáveis observáveis do constructo bem-estar subjetivo. Apresenta-se em seguida a hipótese que pretende testar esta nova conceptualização do bem-estar subjetivo:

H1: A Felicidade Pessoal, a Satisfação com a Vida e a Satisfação com o Trabalho são variáveis observáveis do constructo Bem-estar Subjetivo.

Entre as diferentes áreas científicas que estudam o bem-estar subjetivo, alguns autores identificaram variáveis influentes ao longo de diversos estudos. Assim, a psicologia pondera as semelhanças genéticas entre a personalidade e o bem-estar subjetivo [18, 19, 20, 21, 22]. O estudo da personalidade na área empresarial tem contributos dispersos, recorrendo-se à análise de um determinado traço de personalidade, tal como o *locus control* [23], a tenacidade [24], a paixão pelo trabalho [25], o controlo da ansiedade [26], o otimismo [27], a necessidade de realização pessoal [28] e o assumir riscos [29]. Por outro lado, o estudo da personalidade em ambiente empresarial tem em consideração o contributo da teoria da personalidade Big Five Factor, defendendo esta teoria que a personalidade é constituída por cinco fatores de personalidade: extroversão, amabilidade, escrupulosidade, neuroticismo, e abertura à experiência [30, 31, 32, 33, 10, 34]. No que concerne à investigação sobre a relação entre a personalidade e a felicidade, Hayes & Joseph [35] concluíram que níveis mais elevados de extroversão podem estar relacionados com a sensação de felicidade e níveis mais elevados de neuroticismo reduzem essa sensação. A influência do fator neuroticismo e do fator extroversão foi mencionada por outros autores, pois Kim-Prieto et al. [6] referem no seu estudo que os fatores extroversão e neuroticismo são importantes na sensação de afeto positivo ou negativo a longo prazo, enquanto Joshanloo & Afshari [22] observaram a relação significativa entre a personalidade e a satisfação com a vida, realçando-se a influência da extroversão e do neuroticismo nesta relação.

A par da psicologia, a sociologia e a economia tem investigado o bem-estar subjetivo, existindo diversos autores que perseguem a relação entre os laços sociais e o bem-estar

subjetivo. Diener & Seligman [13] identificaram uma relação de influência entre a caracterização qualitativa e quantitativa das relações sociais e a autoavaliação do bem-estar subjetivo. De acordo com os autores, as pessoas que consideraram ter excelentes relações sociais apresentaram níveis mais elevados de bem-estar subjetivo do que as pessoas que consideraram estar em situação de solidão. J. F. Helliwell [36], bem como Lu & Gilmour [37], Joshanloo & Weijers [38] e Rodríguez-Pose & von Berlepsch [39] centraram as suas investigações na importância da esfera sociocultural no bem-estar subjetivo, destacando Rodríguez-Pose & von Berlepsch [39] a relevância da interação contínua com a rede familiar, a rede de amigos e a rede de vizinhos para o bem-estar subjetivo.

Por outro lado, a confiança, enquanto aceitação pessoal da vulnerabilidade perante o outro [40] - com base na expectativa positiva face às intenções e ao comportamento do outro [41] -, é profundamente estudada como facilitadora de comunicação e de gestão de conflitos [42, 43] e como facilitadora de flexibilidade estratégica [44, 45] e inovação colaborativa [46]. Atendendo à importância que os autores atribuem à confiança, quer ao nível das relações sociais, quer ao nível empresarial, bem como à investigação realizada sobre a relevância da personalidade e das relações sociais para o bem-estar subjetivo, apresenta-se em seguida a H2:

H2: A variação do constructo Bem-estar Subjetivo está relacionada com a variação dos constructos referentes à Personalidade, às Redes, à Confiança Pessoal e à Confiança Organizacional.

III. METODOLOGIA

Considerando a abordagem holística que propomos ao bem-estar subjetivo e a ausência de estudos que agreguem a satisfação com o trabalho à felicidade pessoal e à satisfação com a vida, optou-se pela elaboração de um questionário original. O questionário recorreu às questões validadas no European Values Study [47] e no European Social Survey [47] sobre bem-estar subjetivo, bem como às questões sobre personalidade validadas no 44-item Big Five Inventory [48, 33, 49], às questões sobre relações sociais do Current Population Survey [50] e à revisão de literatura realizada sobre confiança [51, 52, 53, 54].

Assim, ao nível das relações sociais foram analisadas quatro redes - Rede Família, Rede Amigos, Rede Vizinhos, Rede Colegas de Trabalho (sem diferença hierárquica) - caracterizando-se cada rede através do número de membros da rede, a Frequência de contacto, a Confiança, a Colaboração e o Sentido de Interajuda entre os membros. Por sua vez, a personalidade foi analisada através dos cinco fatores de personalidade: extroversão, amabilidade, escrupulosidade, neuroticismo, e abertura à experiência. Os fatores eram constituídos por 44 variáveis, correspondentes às 44 questões do 44-item Big Five Inventory. Por último, as variáveis

Pessoas Confiáveis e Confiança nos Outros examinaram a Confiança Pessoal em relação aos outros indivíduos, enquanto as variáveis Confiança nos Superiores do Trabalho, Confiança na Empresa e Confiança nos Gestores abordaram a Confiança Organizacional.

O questionário foi elaborado em língua portuguesa e em língua castelhana, tendo sido submetido *a priori* a nativos de forma a colmatar erros de interpretação. A resposta realizava-se numa escala de likert de 10 pontos e de forma anónima. A empresa só era identificada se o inquirido assim optasse. A divulgação realizou-se entre janeiro e junho de 2015 em empresas localizadas no Norte de Portugal e na Galiza (Espanha). A escolha desta região geográfica deve-se à inexistência de estudos sobre este tema na região, bem como à proximidade geográfica que proporcionou um contacto pessoal mais expedito com as empresas.

A divulgação do questionário no Norte de Portugal realizou-se através de uma base de dados concebida através dos contactos de todas as empresas localizadas nesta região de Portugal e distinguidas como PME's Líder ou Excelência pelo IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação de Portugal. A listagem foi também completada com contactos de empresas de grande dimensão. A divulgação do questionário na Galiza contou com o apoio da AEDIPE Galicia (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas). Os questionários foram divulgados através de *mail list* e em formato papel nas empresas que autorizaram este tipo de difusão.

Assim, no primeiro semestre de 2015 recolheram-se 224 questionários válidos, dos quais foram analisados os dados obtidos de 92 pessoas do sexo feminino e 132 do sexo masculino. Os inquiridos encontravam-se na empresa, em média, há 10 anos, possuindo 65% dos questionados formação universitária. A amostra era constituída por indivíduos com uma média etária de 38 anos, desempenhando a função de colaboradores 167 inquiridos. Identificaram-se 84 empresas participantes através das respostas enviadas pelos seus colaboradores e/ou gestores.

IV. ANÁLISES PRELIMINARES

A análise descritiva realizada no *software* IBM SPSS indicou que a Rede Colegas de Trabalho, sem diferença hierárquica, é a rede constituída por maior número de elementos - 15, apesar do desvio-padrão de 17.5. Em seguida, a Rede Amigos e a Rede Família são constituídas, em média, por 7 e 6 elementos, respetivamente. A Rede Vizinhos é a rede que tem menor dimensão, pois é composta por 2 elementos, em média, apresentando também a média mais baixa da frequência de contacto. Pelo contrário, a maioria dos inquiridos respondeu que os membros das Redes Família, Amigos e Colegas de Trabalho têm uma frequência de contacto entre 7 a 5 vezes por semana. As quatro redes foram também analisadas atendendo à Confiança, à Colaboração e ao Sentido de Interajuda entre os membros das redes. Assim, as três variáveis demonstraram médias mais elevadas na Rede Família e menos elevadas na Rede Vizinhos. Por sua vez, as médias das respostas sobre Felicidade Pessoal, Satisfação com a Vida e Satisfação com o

Trabalho localizaram-se entre 7 e 8, numa escala de *likert* de 10 pontos, enquanto a caracterização da Confiança nos Outros, nos Superiores, na Empresa e no Gestor obtiveram médias elevadas e o Sentido de Justiça e Não Oportunista do Outro revelaram respostas com médias mais baixas.

Em seguida, com o objetivo de testar a consistência interna global dos fatores, realizaram-se análises fatoriais exploratórias às variáveis relacionadas com a Personalidade, com as Redes e com a Confiança Pessoal e a Confiança Organizacional. As 44 variáveis relacionadas com a personalidade, após a eliminação de fatores com valores de extração inferiores a 0.5, agruparam-se em cinco fatores, sendo correspondentes aos apresentados pela teoria da personalidade Big Five Factor. O Bartlett's Test of Sphericity demonstrou um chi quadrado de 1067,664, com uma significância de 0.000, enquanto análise fatorial exploratória revelou um KMO de 0.710 e um total de variação explicada de 65,808%. Por sua vez, a análise fatorial exploratória das variáveis referentes às Redes demonstrou a existência de quatro fatores, respetivos a cada rede, predominando como variáveis mais representativas a variável Confiança em todos os fatores das redes e a variável Colaboração em três das quatro redes. O total da variação explicada é de 85.370 % e o KMO de 0.545. O teste de Bartlett's Test of Sphericity revelou um chi quadrado de 692,979 e uma significância de 0.000, sendo o total da variação explicada de 85.370 % Por fim, constatou-se a existência de dois fatores – Confiança Pessoal e Confiança Organizacional – através dos elevados valores de extração das respetivas variáveis. O KMO da análise é 0,696 e o total de variação explicada dos fatores é de 72.625%, apresentando o Bartlett's Test of Sphericity um chi quadrado de 246,868 e uma significância de 0.000.

V. MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – PARTIAL LEAST SQUARES

O presente estudo consiste num estudo exploratório, com uma amostra reduzida, que questiona a essência do constructo Bem-estar Subjetivo e a relação que fatores de ordem psicológica e social poderão ter no constructo Bem-estar Subjetivo. Assim, o Modelo de Equações Estruturais – Partial Least Squares demonstrou ser um modelo adequado ao objetivo do estudo, bem como às hipóteses delineadas [55, 56, 57]. Testou-se, no *software* SmartPLS Version: 2.0, o modelo que colocou como hipótese as variáveis Felicidade Pessoal, Satisfação com a Vida e Satisfação com o Trabalho como possíveis variáveis observáveis do constructo latente Bem-Estar Subjetivo. Por sua vez, o modelo colocou como hipótese a relação deste constructo latente com outros constructos. Deste modo, ponderou-se a influência dos cinco constructos latentes relacionados com a personalidade, de acordo com a teoria da personalidade Big Five Factor, bem como dos quatro constructos latentes associados às quatro redes investigadas, e dos constructos latentes Confiança Pessoal e Confiança Organizacional.

A análise estatística SEM-PLS prevê dois tipos de avaliação: avaliação do modelo de medida e avaliação do modelo estrutural. Neste sentido, inicialmente procedeu-se à avaliação do modelo de medida através das cargas fatoriais (*loadings*) dos constructos. Na figura 1 (ver imagem expandida em anexo) apresenta-se o modelo com as variáveis e constructos significativos (com *loadings* superiores a 0.707).

Como se observa, apenas as variáveis Felicidade Pessoal e Satisfação com o Trabalho demonstraram *loadings* significativos no constructo Bem-estar Subjetivo. Por sua vez, entre os cinco constructos de personalidade propostos, apenas o constructo Personalidade Extroversão demonstrou influência no constructo Bem-estar Subjetivo. As variáveis Energia, Entusiasmo e Assertivo manifestaram *loadings* significativos para serem consideradas variáveis observáveis do constructo latente Personalidade Extroversão. No que concerne os constructos relacionados com as redes, confirmou-se a existência dos constructos latentes através da medição das variáveis observáveis. Assim, as variáveis Confiança nos membros das redes demonstraram ter *loadings* significativos em três das quatro redes. Por fim, as variáveis propostas como variáveis observáveis dos constructos Confiança Pessoal e Confiança Organizacional não foram confirmadas como significativas para o constructo proposto.

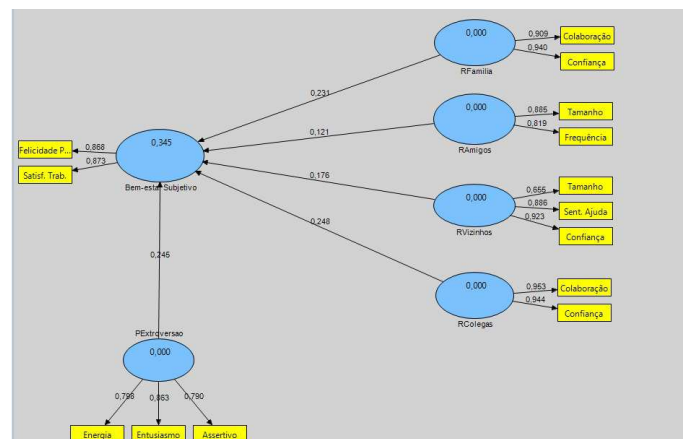


Figura 1 – Modelo SEM-PLS: *loadings*

Por sua vez, a análise da validade convergente dos constructos, da fiabilidade composta, do coeficiente do Alpha de Cronbach e da validade discriminante de cada constructo comprovou a fiabilidade dos constructos. Como se observa na tabela 1 (em anexo), todos os constructos apresentaram um AVE superior a 0.5, destacando-se a validade convergente do constructo Rede Colegas de Trabalho, que também se destaca na fiabilidade composta do constructo, no valor de *communality* e num coeficiente do Alpha de Cronbach de 0.889. Por sua vez, os constructos Bem-Estar Subjetivo e Rede Amigos apresentaram valores mais baixos do que os restantes constructos, tendo-se mantido a análise por serem valores razoáveis para a consistência interna dos constructos de uma fase exploratória, de acordo com Nunnally [58].

Por último, comprovou-se a validade discriminante dos constructos através da análise da raiz quadrada do AVE dos constructos e dos valores *crossloadings* das variáveis observáveis. Concluiu-se assim que o modelo de medida é correto e procedeu-se à análise do R^2 , da significância dos caminhos e dos níveis de significância (teste Stone-Geisser – Q^2) para avaliação do modelo estrutural. Considerando que os valores de referência do R^2 são 0.16 (débil), 0.33 (moderado) e 0.67 (substancial) [59], observa-se na tabela 1 (em anexo) que o R^2 do constructo dependente é moderado. Em seguida, a aplicação da técnica de *bootstrapping* para uma subamostra de 5000 inquéritos, a análise dos coeficientes path (β) e a multiplicação do coeficiente path (β) pelo correspondente coeficiente de correlação entre ambas as variáveis demonstrou que a força da predição dos caminhos é positiva em todos os casos, sendo os constructos Personalidade Extroversão, Rede Colegas e Rede Família os constructos que mais influência têm na variação do constructo Bem-Estar Subjetivo. De acordo com os resultados apresentados na tabela 2 (em anexo), o constructo Rede Amigos é o constructo que menos explica a variação do constructo dependente do modelo proposto.

Em seguida, realizou-se a análise da distribuição *t Student* duas tale, $n-1$ graus de liberdade para 5000 subamostras, partindo dos resultados dos 224 casos analisados e tendo como referência $t(0.05; 4999) = 1.960$, apresentando todos os caminhos valores superiores a 1.960. Destacam-se os valores mais elevados do *t Student* das variáveis do constructo Rede Colegas de Trabalho: Rede Colegas Colaboração <- Rede Colegas - 16,8432; Rede Colegas Confiança <- Rede Colegas - 16,3506; bem como Satisfação Trabalho <- Bem-estar Subjetivo - 14,0918.

Por fim, a análise dos intervalos de confiança excluiu a possibilidade da hipótese ser nula, com um intervalo de confiança de 95%. O Teste de Stone-Geisser (Q^2), através da aplicação da técnica de *blindfolding*, com uma distância de omissão 9, confirmou a relevância preditiva do modelo estrutural, validando-o.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

A primeira hipótese apresentada resultou da identificação de uma lacuna na investigação, consistindo essa lacuna na ausência de investigação sobre satisfação com o trabalho como parte do bem-estar subjetivo. De acordo com Diener et al. [2] e Klein [3] o bem-estar subjetivo congrega a avaliação emocional de curtos períodos de tempo com a avaliação de longos períodos de tempo. Enquanto a felicidade pessoal está relacionada com a primeira avaliação, a segunda avaliação resulta na satisfação com a vida, conforme os autores. Todavia, a satisfação com o trabalho é investigada como uma componente da satisfação com a vida, não contemplando a teoria de Saari & Judge [16]. A perspectiva dos autores é de que a relação entre a satisfação com a vida e a satisfação com o trabalho pode assumir três formas: *spillover*, segmentação e compensação. Com base nesta teoria, testamos a hipótese de que a felicidade pessoal, a satisfação com a vida e a satisfação com o trabalho compõem o bem-estar subjetivo. Assim, os

resultados da análise SEM-PLS demonstraram que as variáveis Felicidade Pessoal e Satisfação com o Trabalho são variáveis observáveis de um constructo a que denominamos de Bem-estar Subjetivo. As variáveis observáveis apresentaram cargas fatoriais e pesos idênticos no constructo Bem-estar Subjetivo, tendo o constructo um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.68. Por sua vez, a variável Satisfação com a Vida não apresentou cargas fatoriais relevantes no constructo de Bem-estar Subjetivo, sendo eliminada da análise. Deste modo, a H1 foi validada parcialmente uma vez que a Satisfação com a Vida não se revelou preponderante no constructo apresentado e no qual a Felicidade Pessoal e a Satisfação com o Trabalho demonstraram ser significativos. Este resultado poderá estar relacionado com o ambiente em que os inquiridos responderam ao questionário – local de trabalho –, focando a sua atenção na Felicidade Pessoal, enquanto momentos temporais curtos e atuais, bem como na Satisfação com o Trabalho.

No que concerne ao teste da H2, a análise do modelo de medida validou o constructo Bem-estar Subjetivo, os quatro constructos referentes às redes pessoais e profissionais, e o constructo Personalidade Extroversão. Assim, os restantes constructos relacionados com a personalidade, bem como com a Confiança Pessoal e a Confiança Organizacional não comprovaram a existência de constructos latentes resultantes das variáveis observadas. Entre os resultados das análises do modelo de medida, comprovou-se que as variáveis observáveis Felicidade Pessoal e Satisfação com o Trabalho convergiam num constructo - Bem-estar Subjetivo -, as variáveis Energia, Entusiasmo e Assertivo agrupavam-se no constructo Personalidade Extroversão, enquanto as variáveis Confiança e Colaboração constituíam variáveis observáveis dos constructos Rede Família e Rede Colegas de Trabalho. Por sua vez, o constructo Rede Amigos era constituído pelas variáveis Tamanho e Frequência e a Rede Vizinhos pelas variáveis Tamanho, Sentido de Interajuda e Confiança. A H2 pretendia testar a relação de influência entre a Personalidade, as Redes pessoais e profissionais, a Confiança Pessoal e a Confiança Organizacional no Bem-estar Subjetivo, tendo sido validada parcialmente. Apesar da medição dos constructos Confiança Pessoal e a Confiança Organizacional não terem sido validados, os restantes constructos foram validados e demonstraram ter influência no Bem-estar Subjetivo. Entre esses constructos, destacam-se os constructos Personalidade Extroversão, Rede Colegas de Trabalho e Rede Família como os mais influentes.

Apesar de embrionária e exploratória, esta investigação concluiu que a satisfação com o trabalho deve ser incluída na análise do bem-estar subjetivo, nomeadamente nos estudos sobre o bem-estar subjetivo em empresas. Adicionalmente, o estudo da influência do perfil psicológico dos inquiridos, bem como das relações que mantém no local de trabalho e fora dele indicaram serem importantes para perceber o que mais influencia o bem-estar subjetivo nas empresas, enquanto potencial fonte de vantagem competitiva. Revela-se importante o estudo da importância da confiança, enquanto motor das relações sociais, na construção do bem-estar subjetivo, sendo um importante ponto de partida para futuras investigações.

REFERENCIAS

1. E. Diener, E. M. Suh, R. E. Lucas and H. L. Smith, *Subjective well-being: Three decades of progress*, Psychological Bulletin **125** (1999), 276–302.
2. E. Diener, S. Oishi and R. E. Lucas, *Personality, culture and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life*, Annual Review of Psychology **59** (2003), 229–259.
3. C. Klein, *Social capital or social cohesion: What matters for subjective well-being?*, Social Indicator Research **110** (2013), 891–911.
4. M. G. Pittau, R. Zelli and A. Gelman, *Economic disparities and life satisfaction in european regions*, Social Indicator Research **96** (2010), 339–361.
5. J. F. Helliwell and R. D. Putnam, *The social context of well-being*, Philosophical Transactions of the Royal Society **359** (2004), 1435–1446.
6. C. Kim-Prieto, E. Diener, M. Tamir, C. Scollon and M. Diener, *Integrating the diverse definitions of happiness: A time-sequential framework of subjective well-being*, Journal of Happiness Studies **6** (2005), 261–300.
7. E. Diener, *Subjective well-being*, Psychological Bulletin **95** (1984), 542–575.
8. F. Akbarzadeh, H. Dehghani, G. Khoshfar and H. Janalizadeh, *The impact of three types of economic, cultural and social capitals on youth's happiness*, Journal of Applied Sociology **50** (2013), no. 2, 15–18.
9. C. Peterson, N. Park and M. E. P. Seligman, *Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life*, Journal of Happiness Studies **6** (2005), no. 25–41.
10. S. J. H. McCann, *Emotional health and the big five personality factors at the american state level*, Journal of Happiness Studies **12** (2011), 547–560.
11. A. Weiss, T. C. Bates and M. Luciano, *Happiness is a personal(ity) thing*, Psychological Science **19** (2008), 205–210.
12. R. A. Easterlin, "Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence," *Nations and households in economic growth*, P. A. D. M. W. Reder (Editor), Academic, New York, 1974, pp. 89–125.
13. E. Diener and M. E. P. Seligman, *Very happy people*, Psychological Science **13** (2002), no. 1, 81–85.
14. L. Bruni and L. Stanca, *Watching alone: Relational goods, television and happiness*, Journal of Economic Behavior & Organization **65** (2008), 506–528.
15. T. A. Judge and S. Watanabe, *Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction*, Journal of Occupational and Organizational Psychology **67** (1994), 101–107.
16. L. M. Saari and T. A. Judge, *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Resource Management **43** (2004), no. 4, 395–407.
17. M. Tait, M. Y. Padgett and T. T. Baldwin, *Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study*, Journal of Applied Psychology **74** (1989), 502–507.
18. P. T. Costa and R. R. McCrae, *Influence of extraversion and neuroticism on subjective-well-being: Happy and unhappy people*, Journal of Personality and Social Psychology **38** (1980), 668–678.
19. M. Demir, *Sweetheart, you really make me happy: Romantic relationship quality and personality as predictors of happiness among emerging adults*, Journal of Happiness Studies **9** (2008), 257–277.
20. R. A. Emmons and E. Diener, *Personality correlates of subjective well-being*, Personality and Social Psychology Bulletin **11** (1985), 89–97.
21. J. F. Helliwell and H. Huang, *How's the job? Well-being and social capital in the workplace* NBER Working Paper 11759 (2005).
22. M. Joshanloo and S. Afshari, *Big five personality traits and self-esteem as predictors of life satisfaction in iranian muslim university students*, Journal of Happiness Studies **12** (2011), 105–113.
23. K. G. Kroeck, A. M. Bullough and P. D. Reynolds, *Entrepreneurship and differences in locus of control*, Journal of Applied Management and Entrepreneurship **15** (2010), no. 1, 21–49.
24. J. R. Baum and E. A. Locke, *The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth*, Journal of Applied Psychology **89** (2004), no. 4, 587–598.
25. J. A. Timmons, *New venture creation: Entrepreneurship 2000*, Homewood, IL: Irwin, 2000.
26. A. Erez and T. A. Judge, *Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance*, Journal of Applied Psychology **86** (2001), 80–92.
27. J. Ferreira, "Study of the growth and performance of small firms: The influence of the entrepreneurial strategic orientation," University of Beira Interior, Covilhã, 2003.
28. S. Shane, E. A. Locke and C. J. Collins, *Entrepreneurial motivation*, Human Resource Management Review **13** (2003), no. 2, 257–279.
29. C. García, A. Martínez and R. Fernández, *Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa **19** (2010), no. 2, 31–48.
30. P. T. Costa and R. R. McCrae, *The neo personality inventory manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa, 1985.
31. ---, *Revised neo personality inventory (neo-pi-r) and neo five-factor inventory (neo-ffi) professional manual*, Odessa, 1992.
32. L. R. Goldberg, *The development of markers for the big-five factor structure*, Psychological Assessment **4** (1992), 26–42.
33. O. P. John and S. Srivastava, "The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives," *Handbook of personality: Theory and research* Guilford, New York, 1999.
34. H. Zhao and S. E. Seibert, *The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review*, Journal of Applied Psychology **9** (2006), no. 2, 259–271.
35. N. Hayes and S. Joseph, *Big 5 correlates of three measures of well-being*, Personality and Individual Differences **34** (2003), 723–727.
36. J. F. Helliwell, "Well-being, social capital and public policy: What's new?," *Annual Meetings of the Royal Economic Society*, Nottingham, U.K., 2005.
37. L. Lu and R. Gilmour, *Culture and conceptions of happiness: Individual oriented and social oriented swb*, Journal of Happiness Studies **5** (2004), 269–291.
38. M. Joshanloo and D. Weijers, *Aversion to happiness across cultures: A review of where and why people are averse to happiness*, Journal of Happiness Studies **15** (2014), 717–735.
39. A. Rodríguez-Pose and V. von Berlepsch, *Social capital and individual happiness in europe*, Journal of Happiness Studies **15** (2014), 357–386.
40. R. C. Mayer, J. H. Davis and F. D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, Academy of Management Review **20** (1995), 709–734.
41. D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer, *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, Academy of Management Review **23** (1998), 393–404.
42. L. C. Abrams, R. Cross, E. Lesser and D. Z. Levin, *Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks*, Academy of Management Executive **17** (2003), no. 4, 64–77.
43. R. Y. J. Chua, P. Ingram and M. W. Morris, *From the head and the heart: Locating cognition- and affect- based trust in managers' professional networks*, Academy of Management Journal **51** (2008), no. 3, 436–452.
44. R. Seppanen, K. Blomqvist and S. Sundqvist, *Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003*, Industrial Marketing Management **36** (2007), 249 – 265.
45. C. Young-Ybarra and M. F. Wiersema, *Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory*, Organization Science **10** (1999), no. 4, 439– 459.
46. R. E. Miles, C. C. Snow and G. Miles, *Thefuture.Org.*, Long Range Planning **33** (2000), 300– 321.

47. EVS, "European values study," Tilburg University 2008.
48. V. Benet-Martínez and O. P. John, *Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the big five in spanish and english*, Journal of Personality and Social Psychology **75** (1998), no. 3, 729-750.
49. M. T. Palma, "A prossecução dos estudos: O papel da personalidade na tomada de decisão," *Psicologia Social e das Organizações*, vol. Mestre, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal, 2012.
50. U. S. C. Bureau and U. S. B. o. L. Statistics, "Current population survey " 2012.
51. K. T. Dirks and D. L. Ferrin, *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*, Journal of Applied Psychology **87** (2002).
52. F. Malik, *Managing, performing, living: Effective management for a new era*, Stuttgart, Munich: Deutsche Verlags-Anstalt, 2003.
53. J. H. Davis, F. D. Schoorman, R. C. Mayer and H. H. Tan, *The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage*, Strategic Management Journal (2000), no. 21, 563-576.
54. R. Galford and A. S. Drapeau, *The enemies of trust*, Harvard Business Review (2003).
55. W. W. Chin and P. R. Newsted, "Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares," *Statistical strategies for small samples research*, R. Hoyle (Editor), SAGE, Thousand Oaks, CA, 1999, pp. 307-341.
56. W. Reinartz, M. Haenlein and J. Henseler, *An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance based sem*, International Journal of Research in Marketing **26** (2009), no. 332-344.
57. L. Williams, R. J. Vandenberg and R. J. Edwards, *Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis*, The Academy of Management Annals **3** (2009), no. 1, 543-604.
58. J. C. Nunnally, *Psychometric theory*, New York, 1978.
59. W. W. Chin, *Issues and opinion on structural equation modelling*, Management Information Systems Quarterly **21** (1998), no. 1, 7-15.

ANEXO

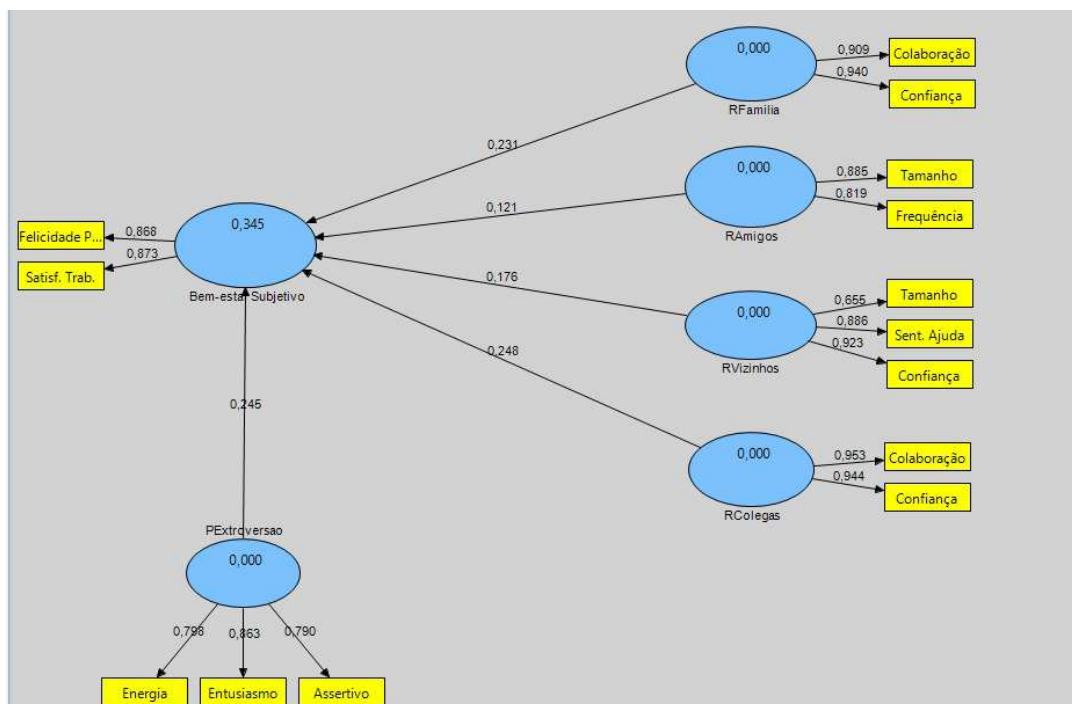


Figura 1 – Modelo SEM-PLS: *loadings* (imagem expandida)

TABELA 1. MODELO SEM-PLS: QUALITY CRITERIA OVERVIEW

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbach's Alpha	Communality	Redundancy
Bem-estar Subjetivo	0,7581	0,8624	0,3446	0,6809	0,7581	0,0919
Personalidade Extroversão	0,6687	0,8581	0	0,7518	0,6687	0
Rede Amigos	0,7274	0,842	0	0,6287	0,7274	0
Rede Colegas	0,8999	0,9473	0	0,889	0,8999	0
Rede Família	0,8554	0,922	0	0,8326	0,8554	0
Rede Vizinhos	0,6889	0,8668	0	0,7654	0,6889	0

TABELA 2 – MODELO SEM-PLS: VARIÂNCIA EXPLICADA

	PLS	Bootstrapping	Variância Explicada
	Beta	Path Coefficient	
P. Extroversão -> Bem-estar Subjetivo	0,2452	0,2452	6%
Rede Amigos -> Bem-estar Subjetivo	0,1208	0,1208	1%
Rede Colegas -> Bem-estar Subjetivo	0,2479	0,2479	6%
Rede Família -> Bem-estar Subjetivo	0,2306	0,2306	5%
Rede Vizinhos -> Bem-estar Subjetivo	0,1764	0,1764	3%

As UENe o Intraempreendedorismo Empresarial

As Unidades Estratégicas de Negócio e o Intraempreendedorismo Empresarial

Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães
Departamento Economia, Gestão e Informática
Universidade Portucalense-Infante D. Henrique
Porto - Portugal
miguelm@upt.pt

Paulo João Figueiredo Cabral Teles
Departamento de Matemática e Sistemas de Informação
Faculdade de Economia e LIAAD-INESC Porto LA,
Universidade do Porto
Porto – Portugal
pteles@fef.up.pt

Resumo – Aproximamo-nos da comemoração, em 2023, do centésimo aniversário da implementação da metodologia das UEN (Unidade Estratégica de Negócio) denominada, em termos académicos, por segmentação estratégica de uma organização. Desde 1923, a aplicação deste tipo de metodologia tem vindo a ganhar mais adeptos decorrente de um meio ambiente económico cada vez mais imprevisível. Torna-se assim evidente que o estudo de diagnóstico e de análise estratégica que é levado a cabo no estudo numa organização – o diagnóstico, a formulação, a implementação e o controlo estratégico – não deve ser realizado para a organização como um todo, mas deve ser feito de uma forma segmentada para que se consiga identificar quais são os negócios atuais e potenciais. Isso possibilitará fazer a melhor escolha estratégica possível para cada UEN. Posto isto, a metodologia UEN vem na verdade facilitar o processo de planificação e gestão estratégica devido ao simples facto de permitir à organização responder a três questões aparentemente difíceis de responder: (1) Quais os negócios atuais da organização? (2) Quais os negócios de que se deve investir devido ao facto de terem deixado de ser rentáveis ou de se prever um declínio desse mercado? (3) É ou não possível identificar novas oportunidades de investimento onde se poderão desenvolver novos negócios? Obtendo-se respostas a estas questões, será possível desenhar para cada UEN atual e potencial um modelo de negócio que vai permitir ajustar a proposta de valor a cada UEN tendo em conta as necessidades de cada target. Em suma, vamos poder constatar neste trabalho de investigação, mesmo passados todos estes anos, que esta metodologia continua a mostrar-se válida para delimitar uma empresa em UEN e contribuir para o fomento do intraempreendedorismo empresarial.

Palavras Chave – Intraempreendedorismo; Segmentação Estratégica; Unidades Estratégicas de Negócio. (JEL L30).

Abstract – We approach in 2023 the hundredth anniversary of the implementation of the methodology of the SBU (Strategic Business Units) named in academics as strategic segmentation of an organization. The application of this type of methodology has gained more supporters since 1923 due to an increasingly unpredictable economic environment. Therefore, the diagnostic study and strategic analysis carried out in the study of an organization – diagnosis, formulation, implementation and strategic control – should not be

performed for the organization as a whole, but should be done in a targeted way in order to be able to identify current and potential businesses. This will allow the best strategic choice for each SBU to be made. Having said that, the methodology of the SBU is actually to facilitate the process of strategic planning and management due to the simple fact of allowing organizations to answer three questions apparently very difficult to answer: (1) What are the organization's current businesses? (2) What are the businesses to disinvest in because they ceased to be profitable or because a decline of markets is anticipated? (3) Is the identification of new investment opportunities to develop new businesses possible or not? Finding answers to these questions, will allow the definition for each of the current and potential SBU of a business model that will lead to the adjustment of the value proposition for each SBU taking into account the needs of each target. In short, we can see in this research work, even after all these years, that this methodology continues valid to delimit a company SBU and contribute to the promotion of business intrapreneurship.

Key Words – Entrepreneurship; Segmentation Strategy; Strategic Business Unit Strategy. (JEL L30).

I. INTRODUÇÃO

Neste artigo não se pretende desenvolver um estudo exaustivo acerca do tema intraempreendedorismo empresarial, pois já existem inúmeras publicações sobre o mesmo. O objetivo é essencialmente apresentar uma metodologia para efetuar a “segmentação estratégica” de uma organização em UENe demonstrar que essa aplicação contribui para o fomento do intraempreendedorismo empresarial. Em termos históricos, o conceito UEN foi introduzido pela primeira vez por Alfred Sloan (1923) na empresa General Motors¹, sendo que o conceito de “segmentação estratégica” foi aplicado pela primeira vez numa organização, há cerca de 93 anos, cerca de 33 anos antes de ser aplicado o conceito de “segmentação de mercado” por Smith Wendell² (1956). Como será demonstrado neste artigo, o conceito das UEN, para além de ser um instrumento de segmentação estratégica, é também uma forma de

1 McDonald John, Stevens Catharine Stevens, (1963) “My Years With General Motors” by Sloan, P. Jr. Alfred, Garden City, Doubleday & Company, New York.

2 Wendell R. Smith, (1995) “Product differentiation and Market Segmentation as alternative marketing strategies”, Journal of marketing, inter 1995, vol. 4, nº 3.

intraempreendedorismo empresarial, não obstante deste conceito ter sido introduzido por Pinchot Gifford III³ muito mais tarde (1985).

A metodologia das UEN tem vindo a permitir fazer a segmentação estratégica dos negócios das organizações, para além de permitir efetuar o reposicionamento dos negócios, assim como, o posicionamento de novos negócios. Além disso, ajuda as empresas a decidir se devem ou não abandonar aqueles negócios que deixaram de ser viáveis a nível estratégico e de rentabilidade. Todo este processo traduz uma nova forma de intraempreendedorismo empresarial. Mas então o que significa a palavra “negócio”? A palavra “negócio” é “Non-ocio”, “Neg-ocio”. “Ocio” é a palavra com que os antigos latinos traduziram do grego “ecolé”, escola, tempo de liberdade, de escuta, interiorização e aprendizagem de intraempreendedorismo empresarial. De facto, quando uma organização está a segmentar o seu negócio, está a adotar uma atitude de intraempreendedorismo empresarial no âmbito da formulação e da implementação estratégica. Deste modo, uma organização, segundo esta metodologia de segmentação estratégica, pode identificar uma ou mais UEN atuais e/ou potenciais, desenvolvendo-se assim uma dinâmica de intraempreendedorismo empresarial. Será assim possível concluir que, apesar de se tratar de uma metodologia com muitos anos de aplicação, continua a ser uma opção válida e útil para as organizações analisarem a dinâmica dos seus negócios aos seguintes níveis:

- a) Em que negócios estamos?
- b) Em que negócios não devíamos estar?
- c) E em que negócios devíamos estar?

Tendo em conta este marco teórico introdutório, será proposto neste artigo uma metodologia de delimitação de uma organização em UEN, como forma de intraempreendedorismo empresarial.

II. ANTECEDENTES DAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO COMO ATITUDE DE INTRAEMPREENDEADORISMO

Fundada em 1903, a Ford Motor Company assumiu, como paradigma de excelência, a adoção de estratégias de produção massiva obtendo economias de escala, uma vez que conseguiu reduzir os custos de produção e obter baixos preços. Para a construção das suas linhas de produção, inspirou-se num matadouro de Chicago. O resultado da adoção dessa estratégia foi o aumento substancial da produtividade de produção. Em 1914, a empresa Ford fabricava 260.000 automóveis com 3.000 trabalhadores (86,6 automóveis por trabalhador), enquanto que os seus concorrentes necessitavam de 66.000 trabalhadores para produzir 287.000 automóveis (4,3 automóveis por trabalhador). Em 1921, a Ford possuía uma quota de mercado de 55% e conseguiu massificar a compra do automóvel. Através deste aumento exponencial de produtividade, foi possível aumentar o salário/hora dos trabalhadores e transformá-los em consumidores e utilizadores. É de referir que nessa época, o ensino da gestão para executivos era escasso,

sendo que a única instituição de ensino que se dedicava exclusivamente ao ensino da gestão, era a Harvard Business School (1908), tanto assim que, a profissão de consultoria de gestão só se consolidou no ano de 1920, personificada nas organizações Arthur D. Little e James McKinsey. A partir daí, as finanças deixaram de ser apenas uma área funcional no seio das organizações e passaram a ser um denominador fundamental na avaliação da gestão das organizações, surgindo também outras áreas de competências: a estratégica, o marketing e a inovação, como forma de dinamização do intraempreendedorismo empresarial. Exemplo disso, foi o milionário William Durant, dono da General Motors, que com uma visão meramente financeira, comprava empresas com os meios libertados por essas que tinha comprado anteriormente, procurando a verticalização do seu grupo empresarial, como tinha feito a congénere Ford. William Durant, começou por comprar sucessivamente diversos concorrentes como, por exemplo, a Buick Motor Car Company, a Oldsmobile, a Cadillac, a Chevrolet, mas também, todo o tipo de fornecedores, com o objetivo de controlar toda a cadeia de valor. Entre as variadíssimas aquisições realizadas ao longo do tempo, adquiriu o fornecedor Hyatt Roller Bearings, onde era gestor jovem Alfred P. Sloan Junior. Alfred P. Sloan Junior foi provavelmente o primeiro gestor profissional da história empresarial a desenvolver um estudo de investigação aplicada que permitiu chegar ao conceito de UEN (1923), tendo introduzido o conceito, pela primeira vez, no grupo General Motors. Não obstante esta reflexão de segmentação estratégica ter surgido com Alfred Sloan, podendo igualmente tratar-se como uma primeira manifestação de intraempreendedorismo empresarial, só em 1985, nasceu o termo com Pinchot Gifford III.

Através da adoção da metodologia de UEN, Alfred Sloan demonstrou que “em vez de ter um automóvel único para todos, é possível ter um automóvel distinto para cada *target* (segmento de mercado)”. Para isso, obrigou a organização a adequação e modificação da sua estrutura organizacional (UO), dando poder e responsabilidades a cada UEN. Para esse efeito, foi necessário passar de uma filosofia organizacional de comercialização de produtos e serviços, para uma gestão de portefólio, de modo a obter um melhor posicionamento de cada UEN face à concorrência. Tornando-se necessário adequar o sistema de gestão, de modo a salvaguardar os riscos de conflito entre as UEN, evitando a canibalização das mesmas e potenciar sinergias entre elas. É de referir, esta inovadora metodologia de gestão de portefólios das UEN, para além dos contributos de Alfred Sloan, contou igualmente com a ajuda de Donald Brown (1931), o CFO do grupo Dupont. Desenvolveu um indicador de gestão que veio a permitir calcular o retorno dos investimentos (Return On Investment - R.O.I.) de cada UEN. Até esta altura, a análise dos resultados das empresas estava agregada e não permitia o cálculo da *performance* de cada UEN. Através desta metodologia, passou a ser possível analisar, em termos de rentabilidade, quais as UEN que deviam ser “mantidas” ou “eliminadas”, e aquelas que deviam ser “criadas” perante a identificação de uma oportunidade de mercado. Conseguiu-se deste modo construir uma nova teoria das organizações, a que hoje

3 Pinchot Gifford III, (1999) “Intrapreneuring in Action”, A Handbook for Business Innovation, Berrett Koehler.

denominamos gestão de portfólios de negócios de uma organização.

Do mesmo modo, Fred Borch, diretor da General Electric (1954), para efetuar a identificação das UEN, baseou-se no estudo de diagnóstico e análise estratégica da McKinsey Co, fundada em 1926, tendo a mesma proposta de UEN sido formulada pela Arthur D. Little Inc., fundada em 1909. A título de exemplos, enquanto Theodore Levitt, (1960) pressupunha **uma unidade organizativa (UO) encarregada pela gestão de cada UEN**. Ansoff (1982), considerava **para definir uma UEN, eram necessários pelo menos três critérios de segmentação: a procura** (target clientes ou consumidores), a **oferta** (portfólio de produtos/serviços) e as **necessidades a satisfazer** (vantagem competitiva da proposta de valor). Para outros, **uma UEN é uma UO para a qual é possível definir uma estratégia competitiva claramente diferenciada** Bettis y Hall, (1981); Ghosh y Nee, (1983); Coate, (1983); Derkinderen y Crum, (1984); Aaker, (1988). De forma distinta, tanto Hax y Majluf (1991), consideram que **uma UEN é uma carteira de produtos/serviços para os quais é possível definir uma estratégia autónoma**. A abordagem de Johnson y Scholes (2005 e 2011), defenderam que **as UENs são um conjunto de “subpartes” de uma organização constituída por um portfólio homogêneo de produtos e/ou serviços com o mesmo ADN, onde é possível identificar de uma forma autónoma, a visão, a missão, os objetivos, as metas, a estratégia, os fatores críticos de sucesso e um conjunto de recursos de onde se obtenham sinergias**. Mais recentemente, com a crise económica e financeira dos finais da primeira década do século XXI, que destruiu definitivamente todos os dogmas económicos e sociais, obrigou as organizações, os acionistas e os principais executivos a reajustar a sua estratégia no curto prazo, como se o futuro não existisse. Esta mudança de paradigma, obrigou a adotar um estilo estratégico diferente, denominado na gíria empresarial, por “gestão à vista”. Neste sentido, é necessário **haver um estreitamento entre o trinómio estratégico das UEN, da Gestão e das UO como fator de intraempreendedorismo empresarial**, permitindo assim, dotar as organizações de uma maior capacidade de ultrapassar as contrariedades que vão surgindo, reagir a todas as vicissitudes do meio ambiente que se caracterizam por serem cada vez mais globais, assimétricas e oscilantes. Por conseguinte, a fixação de objetivos estratégicos possíveis de alcançar, exigida cada vez maiores esforços às organizações. Quando os objetivos são definidos como um todo para uma organização, torna-se complexo implementá-los, contrariamente ao que sucede quando é adotada uma metodologia de UEN, uma vez que se trata de um trabalho com um horizonte de tempo que correlaciona o tipo de cada UEN e a natureza do mercado alvo onde se está a atuar. Só assim é possível às pessoas que lideram as organizações e que integram uma determinada UEN saber concretamente “para onde vão”. Alcançada esta clareza estratégica, é essencial confiar nas pessoas da organização e nas suas capacidades, sendo necessário, constantemente, encontrar o ponto de equilíbrio entre as partes: acionistas, clientes, empregados, fornecedores, o estado, concorrentes e a sociedade no seu conjunto.

Deste modo, a substituição da “**mão invisível**”⁴ de Adam Smith, pela “**mão visível**” dopensamento estratégico, tendo em consideração a aplicação da metodologia da UEN às organizações, tornando-se assim, uma excelente opção de intraempreendedorismo empresarial.

III. ESTUDO DE CASO DAS UEN

Na última década, verificaram-se duas tentativas de estimular e sintetizar o pensamento estratégico. A primeira, por C. K. Prahalad e Gary Hamel, defendeu que a estratégia devia centrar-se apenas nas “**competências nucleares**” das empresas, devendo para as restantes, recorrer-se ao outsourcing. A segunda, pela consultora *Boston Consulting Group*, defendeu que a estratégia devia apenas focar-se nas “**capacidades distintivas**”, considerando que as competências eram muito específicas (como por exemplo uma tecnologia em particular ou um processo produtivo). Gillis Jonk, Johan Aurik, Robert Willen e A. T. Kearney⁵, vieram complementar esta última perspetiva, considerando ainda as “**capacidades coletivas e transversais**” a toda a organização.

Para além dos autores anteriores, Andrew Campbell⁶ defendeu também que “apesar dos enormes esforços dedicados à definição das **competências nucleares**, à **reengenharia de processos** e ao **desenvolvimento de novos negócios**, as organizações de maior êxito são aquelas que se organizam em UEN”. Por exemplo, os consultores da Marakon Associates, criaram um centro de apoio a empresas para as ajudar a definir as suas UEN, a que denominam “**centros de valor**”. São bons exemplos disso, as empresas General Electric, Dupont, 3M, e muitas outras. Infelizmente, apesar de se tratar de um tema de elevada relevância no domínio da gestão estratégica e do intraempreendedorismo empresarial, são poucos os estudos de casos publicados, em virtude das empresas de consultoria e as próprias empresas, os remeterem à confidencialidade.

Neste artigo, para além da revisão bibliográfica efetuada para apurar o estado da arte do tema em questão, é também dada a possibilidade de apresentar e divulgar os resultados de um estudo empírico realizado neste âmbito. Os resultados obtidos, contribuirão certamente para uma melhor compreensão da relevância do tema das UEN e do intraempreendedorismo empresarial. Para levar a cabo o estudo empírico, considerou-se como premissa, a seleção de uma amostra de organizações com características diversificadas, de modo a comprovar a eficiência e a eficácia da metodologia. No estudo empírico, foram selecionadas empresas multinacionais e PME, 24 setores de atividade distintos, de modo a comprovar a transversalidade e a vantagem da aplicação desta metodologia. A dimensão da população considerada neste estudo foi de 479 empresas a cujos

⁴ **Mão invisível** foi um termo introduzido por Adam Smith em *A Riqueza das Nações* para descrever como, numa **economia de mercado**, apesar da inexistência de uma entidade coordenadora do interesse comum, a interação dos indivíduos parece resultar numa determinada ordem, como se houvesse uma “**mão invisível**” que orientasse a economia. A “**mão invisível**” a qual o filósofo iluminista mencionava fazia menção ao que hoje chamamos de “**oferta e procura**”.

⁵ cuja síntese foi realizada no livro editado por Robert Willen.

⁶ Diretor da Ashridge Strategic Management Center, em Londres.

CEO e membros do *Board* se endereçou os respetivos inquéritos. Para um erro máximo de 5% e um intervalo de confiança a 95%, obteve-se uma dimensão da amostra de 213 empresas. Decorrente da realização deste estudo empírico, obtiveram-se 135 inquéritos válidos, para a realização do tratamento estatístico das respostas, recorreu-se ao programa SPSS (versão 22), o que permitiu obter as seguintes conclusões sobre a aplicação da metodologia da delimitação de uma organização em UEN:

a) A taxa de resposta obtida foi muito elevada, cerca de 63%, caracterizando a amostra como muito representativa face às conclusões que daqui se desejem retirar;

b) Cerca de 97,9% das empresas inquiridas consideraram importante a aplicação da metodologia em delimitar uma organização em UEN;

c) Cerca de 66% das empresas tiveram a oportunidade de aplicar este tipo de metodologia;

d) Cerca de 74% dos inquiridos consideraram que a delimitação de uma organização em UEN deve ser realizada no momento da formulação estratégica, sendo que, apenas 44% consideraram que a mesma devia ser realizada no momento da sua implementação.

Relativamente à aplicação da metodologia da delimitação de uma organização em UEN, foram identificadas vantagens e desvantagens. Começamos então pelas **vantagens**:

1- Estratégia e desempenho. A aplicação deste tipo de metodologia traduz um maior foco estratégico dos negócios da empresa nos mercados alvo, permitindo uma clara avaliação da competitividade do mercado de cada uma das UEN e da sua respetiva análise económica e financeira (ROI). Possibilita o “alinhamento” entre os negócios da empresa e os segmentos de mercado a que se destinamos bens e os serviços, obtendo-se a maximização dos recursos da organização. Permite partilhar os recursos de uma organização pelas distintas UEN de uma forma otimizada, conduzindo assim, a uma economia de recursos e de sinergias entre os distintos negócios.

2- Competitividade e tecnologia. Tornou-se evidente que a adoção deste tipo de metodologia - delimitar em UEN - se traduz numa maior competitividade para as organizações, obtendo-se assim uma melhor adequação das tecnologias empregues e da orientação estratégica da empresa através do mecanismo de transferência de preços.

3- Simplificação e efeito escala. Adotar a metodologia de delimitação das UEN simplifica o método de trabalho e a forma de trabalho, para além de permitir um efeito escala e *holing* nas organizações.

4- Benchmarking interno. As empresas organizadas e delimitadas em UEN permitem auferir um *benchmarking* interno que fomenta o intraempreendedorismo empresarial.

Vejamos agora quais foram as **desvantagens** identificadas no estudo:

1- Risco da sobreposição das UEN. Quando existem fronteiras mal definidas entre as diversas UEN e as UO, verifica-se o não aproveitamento de sinergias que originam

duplicação de custos de funcionamento, traduzindo-se na perda de visão estratégica da organização, e muitas das vezes, na canibalização das UEN (negócios).

2- Capacidade de reação da organização. Se não for definida uma gestão por objetivos (GPO) para cada UEN e os respetivos níveis de necessidades organizacionais (UO), verificar-se-á uma maior complexidade na gestão dos recursos humanos, para além de existir a tendência para uma reação mais lenta da organização.

3- Modificação das formas tradicionais de trabalhar. A adoção de uma metodologia para a delimitação de uma organização em UEN exige abandonar os tradicionais métodos e procedimentos de trabalho, impondo a organização novas competências na realização das suas tarefas e um novo alinhamento das UO em função das UEN. Este será talvez o maior desafio que se coloca a uma organização que deseje implementar este tipo de metodologia para fazer o alinhamento das UEN com as UO.

4- Enquadramento da legislação fiscal da empresa. Se não se adequar a política fiscal da organização, nunca será possível efetuar a otimização fiscal de cada UEN. Muito menos para cada UEN, será possível realizar uma análise económica e financeira para que se possa verificar onde se está a ganhar ou perder dinheiro, para além de não se poder calcular o *Return On Investment*. Por isso, a empresa terá de ter um Sistema de Gestão de Informação (SGI) que permita efetuar a gestão estratégica e operacional de cada UEN.

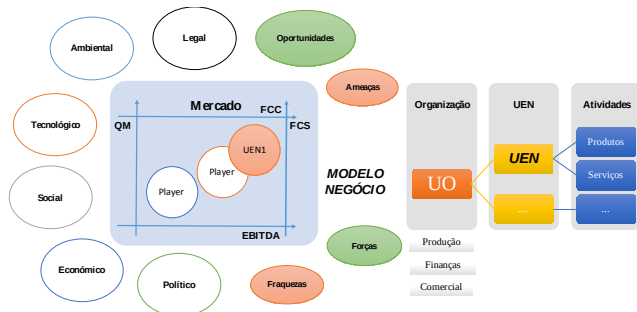
IV. PROPOSTA DE UM MODELO DE UEN INTRAEMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL

Ao longo dos anos, foram inúmeros autores que propuseram diferentes metodologias para efetuar a delimitação de uma organização em UEN, podendo identificar-seos trabalhos pioneiros de Alfred Sloan (1923), Springer (1973), Abell (1980), Cravens (1982), Ansoff, Kirsch y Rowenta (1982), Salas (1986), Strategor (1988), Wheelen y Hunger (1989), até se chegar a Dvir y Shendar (1990), Menguzzato y Renau (1991), Eli Segev (2000), Johnson y Scholes (2003), Fréry (2005) e Johnson, Whittington, Scholes e Fréry (2011) entre outros. Como se pode constatar, têm surgido, desde 1923, uma multiplicidade de modelos conceituais que apresentam soluções válidas para resolver a problemática da delimitação de uma organização em UEN.

O modelo considerado neste artigo, leva em linha de conta as diversas fases de planeamento estratégico: **o diagnóstico, a formulação, a implementação e o controlo**. Contudo, não se deve cair no erro, de que a escolha deste ou qualquer outro modelo, não seja por si só condição suficiente para daí se obterem bons resultados. Como se constata na prática, a complexidade dos mercados alvo e das organizações é elevada, tornando difícil realizar todas as etapas de segmentação estratégica numa só etapa ou num só nível. Esta ressalva é válida para qualquer organização, mas aplica-se principalmente para aquelas empresas que desenvolvem multiatividades num ou vários mercados. Daí ser relevante debater, qualquer que seja o modelo eleito por uma organização, tem de levar em linha de conta tanto a volatilidade,

como a heterogeneidade de um segmento de mercado e simultaneamente existe a necessidade de conciliar isso como processo de delimitação das UENs e respectivas necessidades destas à adequação das UOs como forma de intraempreendedorismo empresarial.

FIGURA 1 - DELIMITAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO EM UEN/UO COMO FORMA DE INTRAEMPREENDEADORISMO EMPRESARIAL.



Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, para se escolher um modelo que permita efetuar a delimitação estratégica de uma organização em UEN, é importante ter em conta os seguintes aspetos:

1- Deve-se identificar quais as atividades (produtos e/ou serviços) que uma organização comercializa de modo a permitir posteriormente agrupá-los em diferentes UEN. Deve também, identificar-se o *target* onde se deseja posicionar os produtos e/ou serviços, ou seja, as UEN.

2- Deve-se proceder à seleção e validação dos critérios de segmentação estratégica. Escolhidos e validados os critérios de segmentação, procede-se à delimitação da organização em UEN, deste modo, é possível definir a proposta de delimitação estratégica, sem menosprezar os efeitos sinérgicos que possam existir entre as distintas UEN (A) atuais e (P) potenciais. Tendo em conta a delimitação da organização em UEN, constata-se que este conceito tem demonstrado que rompe com o esquema de departamentalização clássica e é também uma forma de dinamizar o intraempreendedorismo empresarial. Para além disso, permite concluir que a adoção deste tipo de metodologia demonstra ser essencial para o processo de planificação, mas também de controlo estratégico e operacional da atividade empresarial, assim como, da responsabilização das pessoas pelo trabalho desenvolvido⁷ face aos objetivos pré-definidos.

3- Tendo em conta o portefólio das UEN (A) e (P), deve avaliar-se, para cada uma, a respetiva posição competitiva tendo em conta o *target* a que se destinam. Para o efeito, devem ser utilizadas diferentes metodologias de análise estratégica, tais como a avaliação do meio ambiente externo de cada UEN através da análise PESTAL⁸, o estudo de posicionamento estratégico de cada UEN relativo à concorrência, a identificação dos fatores chave de sucesso (o que distingue cada UEN em relação à concorrência) e os respetivos fatores chave de compra.

⁷ Esteban, Ildefonso Grande, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, (2005) "Marketing de Servicios", ESIC Editorial, pág. 123.

⁸ Team FME, (2013) "PESTLE Analysis – Strategy Skills", free-management-ebooks.com.

4- Depois de concluído o estudo de diagnóstico externo e interno para cada UEN, são formuladas as diferentes opções estratégicas *à priori*. Em vez de ser feito, para a organização como um todo. A mesma metodologia é aplicada para os fatores chave de compra (identificação das necessidades dos clientes de cada UEN) e para os fatores chave de sucesso (qual o nível de diferenciação de cada UEN em relação aos outros *players*?). A título de exemplo, apresentam-se os diferentes tipos de estratégias *à priori* para cada UEN:

- Estratégia de Volume preço (VP),
- Estratégia de saber fazer diferenciador (SFD),
- Estratégia focus⁹,
- Estratégia Cauda longa (CL)¹⁰.

Neste enquadramento, é relevante debater e apresentar uma proposta de modelo planeamento estratégico para delimitar uma organização em UEN, em dez etapas, de modo a obter-se um alinhamento de intraempreendedorismo empresarial:

Numa primeira etapa será necessário selecionar todos os **produtos e/ou serviços** comercializados pela organização de modo a poder agrupá-los em UEN.

Numa segunda etapa será necessário selecionar, pelo menos, **três critérios de segmentação estratégica**, de forma a permitir agrupar os produtos e/ou serviços em UEN atuais e potenciais (inovação linear ou disruptiva).

Numa terceira etapa, após **identificadas as UEN (A) e/ou (P)**, será necessário efetuar um **diagnóstico** que permita conhecer e compreender cada uma delas, em relação ao seu meio ambiente político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal¹¹. Para além disso, são identificados os fatores chave de compra, "quem compra" e de "quem poderá vir a comprar", tornando-se deste modo possível eleger o *target* de cada respetiva UEN. Para efetuar a respetiva validação de cada UEN (A) e/ou (P) é fundamental responder às questões:

- a) Como se caracteriza o meio ambiente de cada UEN?
- b) Quais os segmentos de mercado alvo (*target*) de cada UEN e quais as expectativas futuras?
- c) Para cada UEN, quais são os principais *players* e como se posicionam no mercado?
- d) Como devem as UEN posicionar-se e alinhar-se no futuro, tendo em conta a análise do meio ambiente, o *target* e a concorrência?

A resposta às questões anteriormente formuladas vai permitir refletir sobre as seguintes questões:

- a) Quais são as UEN (A) atuais?

⁹ Porter E. Michael, (1980) "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" The Free Press.

¹⁰ Chris Anderson, (2009) "The Long Tail, How endless choice is creating unlimited demand", RH business books.

¹¹ Team FME, (2013) "PESTLE Analysis – Strategy Skills", free-management-ebooks.com.

- b) Quais são as UEN (A) que se devem consolidar ou abandonar?
- e) Quais são as UEN (P) potenciais?

Numa quarta etapa será efetuado um **teste de validação** das UEN (A) e/ou (P) e avaliar-se-á o tipo de estratégia a formular para cada UEN, de modo a perceber claramente:

- a) Em que Negócios/UEN está a organização?
- b) Em que Negócios/UEN não devia estar a organização?
- f) E em que Negócios /UEN deveria estar a organização?

Numa quinta etapa, será necessário **validar se a estratégia formulada** para cada UEN, é adequada em termos do seu interesse estratégico, posicionamento ou reposicionamento.

Numa sexta etapa será feita uma **avaliação à implementação das estratégias escolhidas**, percebendo-se se se traduzem, ou não, numa adequada capacidade competitiva para cada UEN. Será igualmente avaliada a libertação de meios de cada UEN, ou seja, se ganham ou perdem dinheiro. Deste modo, medir-se-á a rentabilidade, a viabilidade e o EBITDA das UEN e irá perceber-se se está a obter um desempenho, ou não, de acordo com as expectativas dos *stakeholders*. Desta forma, será possível validar:

- a) Em que UEN se ganha dinheiro?
- b) Em que UEN se perde dinheiro?
- c) E em que UEN se podia ganhar dinheiro?

Numa sétima etapa será elaborado o **Quadro de Posicionamento Estratégico (QPE)**, onde se efetuará a compilação de toda a informação das etapas anteriores e de elementos adicionais: de modo a avaliar a rivalidade do setor, elaboração/revisão dos **Planos de Propostas e Orçamentos (PPO)** de cada UEN. Finalizado o QPE, será elaborada uma matriz estratégica, denominada **Carta Estratégica**, onde se avalia o desempenho de cada UEN aos seguintes níveis: o interesse estratégico para a organização, o peso de cada UEN no valor de negócios global da empresa, a rentabilidade e o seu potencial futuro.

Numa oitava etapa, será **auditada a implementação das estratégias**, percebendo-se se as **UO estão ou não ajustadas às necessidades organizativas de cada UEN**, de modo a garantir o cumprimento das metas e dos objetivos. Nesta etapa, a estrutura organizacional e as UO da empresa devem estar alinhadas às necessidades das UEN de forma a garantir o seu sucesso.

Numa nona etapa, na fase do controlo estratégico, serão **definidos os indicadores estratégicos e operacionais (KPI) e desenhados a medida de cada UEN**, levando em linha de conta as diferentes necessidades de periodicidade, (diária, semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual). Será também avaliada nesta etapa, a necessidade ou não, de se proceder a ajustamentos à estratégia implementada em cada UEN.

Numa décima etapa, e última, será necessário **refletir sobre o futuro da organização**, atendendo a várias questões:

- a) Perspetivar para o *target* de cada UEN da organização as potenciais alterações em relação às necessidades reais e latentes dos clientes ou dos consumidores e o respetivo posicionamento em relação à concorrência.
- b) Identificar a volatilidade, o risco e o respetivo impacto das alterações verificadas em cada *target*, ao nível dos hábitos de consumo, poder de compra, alteração da estratégia da concorrência e do próprio meio ambiente económico, político e social de cada uma das UEN.
- c) Avaliar como se encontram organizados os recursos (organizacionais, marketing, financeiros, logísticos, técnico-comerciais, produtivos, compras, entre outros) de cada UEN, de modo a que seja possível obter-se uma otimização e maximização de *intraempreendedorismo* empresarial.

V. CONCLUSÕES

Este artigo procurou analisar a problemática da delimitação de uma organização em UEN como instrumento aceite na direção e gestão estratégica, tendo a análise sido realizada sob o prisma de dois enfoques distintos. O **primeiro enfoque** foi realizado com base na **formulação** estratégica que concebe as UEN (A) e/ou (P) como sendo uma unidade de planeamento, onde se define a melhor estratégia competitiva para cada uma das UEN. O **segundo enfoque** assente na **implementação e no controlo estratégico**, onde é estabelecida uma relação estreita entre uma UEN e uma UO. Definida uma UEN, poderá haver a necessidade de ajustar ou não uma UO com atividades e/ou funções próprias em torno de cada UEN. Tendo em conta estes dois enfoques, deve-se-á, continuamente, procurar a sua complementaridade com harmonia (facilidade) e evitar o conflito (dificuldade) durante o processo de planeamento e nos processos de direção e de controlo estratégico das UEN. Esta compatibilização implica um compromisso entre a **formulação e implementação** estratégica, permitindo a adaptação mútua e continua entre as necessidades das UEN e das UO.

Neste sentido, destacam-se **três ideias essenciais** que permitem facilitar o processo de adaptação mútua e contínua, encontrando-se harmonia e a superação de conflitos entre os objetivos das UEN e das UO. A **primeira** é a necessidade de **dotar a organização de UO flexíveis que permitam adaptar-se aos diferentes objetivos estratégicos de cada UEN**, vinculando-os a um sistema de controlo de recursos e das funções existentes. A **segunda** é a **definição das UO com níveis distintos de desagregação e de sinergias que irão adequar-se às diferentes configurações das UEN** com diferentes tamanhos e exigências de necessidades organizativas. A **terceira** está relacionada com o **grau de autonomia das UEN**, que é aliás um tema muito discutido. Isso não acontece apenas por motivos de eficiência e eficácia da organização ao nível dos recursos físicos, intangíveis ou partilhados, mas também ao nível da sua estrutura organizacional aos seguintes níveis: direção geral, recursos humanos, financeiros, tecnológicos, produtivos e comerciais, entre outros. Estes fatores acabam por provocar, imperativamente, necessidades e uma reorientação das UO para com as UEN, que são concebidas como um portfólio baseado em agregações e combinações de produtos e serviços, como se tratasse de uma carteira de competências que deve ser gerida e repartida pelas UO.

REFERÊNCIAS

- [1] ABELL, D. F. (1980), "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [2] ABELL, D.F. y HAMMOND, J.S. (1979), "Strategic market planning: problems and analytical approaches", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- [3] ANSOFF IGOR (1990), "A Nova Estratégia Empresarial", Atlas, São Paulo.
- [4] ANSOFF, H.I. (1976), "La estrategia de la empresa", EUNSA, Pamplona. (Versión original: Corporate Strategy, McGraw-Hill, Nueva York, 1965).
- [5] ANSOFF, H.I. (1984), "Estrategia de diversificación", Harvard Deusto, nº 30, pp.3-17.
- [6] ANSOFF, H.I. (1985), "La estrategia de la empresa", Orbis, Barcelona.
- [7] ATAMER TUGRUL, CALORI ROLAND (1993), "Diagnostic et Décisions Stratégiques", Dunod, Paris.
- [8] BETTIS, R.A.; HALL, W.K. (1983), "The Business Portfolio Approach Where it Falls Down in Practice", Long Range Planning, vol. 16, no 2, pp. 95104.
- [9] BUENO, E. (1995), "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica", en Cuervo, 1995, pp. 29-49.
- [10] BUZZELL, R. D. y GALE, B. (1987), "The PIMS principles: linking strategy to performance", The Free Press, Nueva York.
- [11] CAMPBELL, A (1994), "Building core capabilities". Artículo no publicado, reproducido parcialmente en Campbell y Luchs.
- [12] CAMPBELL, A. y LUCHS, K. (1994), "Sinergias estratégicas", Deusto, Bilbao.
- [13] CLARKE, J.C. y BRENNAN, K. (1990), "Building Synergy in the diversifies business", Long Range Planning, vol.23, no2, pp. 9-16.
- [14] DAVIS, P.S.; ROBINSON, R.B. Jr.; PEARCE II, J.A.; PARK, S.H. (1992), "Business Unit Relatedness and Performance: A Look at the Pulp and Paper Industry", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 349361.
- [15] DESS, G.G. y DAVIS, P. S. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal, vol. 27, núm. 3, pp. 467-488.
- [16] DRUCKER Fundação (1998), "A Organização do Futuro", Publicações Europa America, Lisboa.
- [17] DRUCKER, P. (1946), "The concept of the corporation", The John Day Company, Nueva York.
- [18] DUBOIS JEAN (1990), "Approche Global de L'Entreprise", Direction de Formations Management General, IFG Institut Français de Gestion, Paris, p 16-35.
- [19] DURÁN, J.J. (1977), "La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional", Pirámide, Madrid.
- [20] DVIR, D.; SHENHAR, A. (1990), "Success Factors of HighTech SBUs: Towards a Conceptual Model Based on the Israeli Electronics and Computer Industries", Journal of Production and Innovation Management, vol. 7, pp. 288-296.
- [21] FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, Y. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, no 3, pp. 73-92.
- [22] GALBRAITH, J.R.; NATHANSON, D.A. (1978), "Strategy Implementation: The Role of Structure and Process", West, San Francisco.
- [23] GALLO MIGUEL ANGEL (1997), "Diseño de Organizaciones - Sistemas de Alta Dirección", Volumen 34, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 49-73.
- [24] GERRY Johnson, RICHARD Whittington, KEVAN Scholes, DUNCAN Angwin, PATRICK Regné (2014), "Exploring Strategy Text & Cases", 10/E, Pearson.
- [25] GERRY JOHNSON, SCHOLES KEVAN, WHITTINGTON RICHARD, FRÉDÉRIC FRÉRY (2005), "Stratégic", Pearson Education, Paris.
- [26] GHEMAWAT PANKAJ (1999), "Startegie and the Business Landscape: Core Concepts", Addison Wesley Longman, Reading, p. 13.
- [27] GHEMAWAT PANKAJ (2011), "Mundo 3.0: La Prosperidad Global y las Vías para Alcanzarla", DEUSTO.
- [28] GLUCK, F.W.; KAUFMAN, S.P.; WALLECK, A.S. (1980), "Strategic Management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, Julio/agosto, pp. 154-161.
- [29] GODET MICHEL (2004), "Manuel de Prospective Stratégique", Dunod, Paris, 2a édition.
- [30] GOLDEN, B. R. (1992), "SBU Strategy and Performance: Moderating Effects of the Corporate - SBU Relationship", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 145- 158.
- [31] GOVINDARAJAN, V. (1986a), "Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations", Academy of Management Review, vol. 11, pp. 844-856.
- [32] GOVINUARAJAN, V (1986b), "The impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives", Decision Sciences, vol. 17, núm. 4, PP. 496-516.
- [33] GOVINUARAJAN, V (1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", Academy of Management Journal, vol. 9.
- [34] GRANT, R. (1994), "Contemporary strategy analysis", Blackwell, Cambridge.
- [35] GRIMA TERRE, J.D.; TENA MILLAN, J. (1987), "Análisis y Formulación de la Estrategia Empresarial". Hispano Europea, Barcelona, 2a edición.
- [36] GUERRAS MARTÍN, L.A.; GARCÍATENORIO RONDA, J.; PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. (1994), "El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa", Boletín de Estudios Económicos, vol. 49, no 152, pp. 239-256.
- [37] GUERRAS, L.A. y GARCÍA-TENORIO, J. (1995), "Las unidades estratégicas de negocio: ¿autonomía o interrelación", Dirección y Organización, no14, abril- junio, pp.20-26.
- [38] GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1984), "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy implementations", Academy of Management Journal, vol. 27, núm. 1, Pp. 25-41.
- [39] GUPTA, A. K. (1987), "SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation", Academy of Management Journal, vol. 30, núm. 3, PP. 477-500.
- [40] GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1986), "Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications", Academy of Management Journal, vol. 29, núm. 4, pp. 695-714.
- [41] HALL, W.K. (1978), "SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification", Business Horizons, febrero, pp. 17-25.
- [42] HAMBRICK. D. C. (1980), "Strategy Awareness within Top Management Teams", Strategic Management Journal, vol. 21, pp. 263-279.
- [43] HAMBRICK. D. C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", Academy of Management Journal, vol. 26, núm. 1, pp. 5-26.
- [44] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1995), "Compitiendo por el futuro", Ariel, Barcelona.
- [45] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K.(1990), "El propósito estratégico", Harvard Deusto Business Review, primer trimestre, no 41, pp. 75-94.
- [46] HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. (1991), "The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach", PrenticeHall, Englewood Cliffs.
- [47] HEC-ISA Stratégie et Politique d'Entreprise du Centre (1988), "Strategor - Stratégie, Struture, Décision, Identité", InterÉditions, Paris.
- [48] KOTLER PHILIP (1987), "La Concurrence Total", Les Éditions D'Organisations, Paris.
- [49] LAMBIN, J.J. (1987). "Marketing estratégico", McGraw-Hill, Madrid.
- [50] LAWLESS, M. W. y FINCH, L. K. (1989), "Choice and Determinism: A Teal of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit", Strategic Management Journal, vol. JO, pp. 351-365.

- [51] LINNEMAN, R.E.; THOMAS, M.J. (1982), "A Commonsense Approach to Portfolio Planning", Long Range Planning, vol. 15, no 2, abril, pp. 77-92.
- [52] MARTEN ULIARTE, I. (1987), "Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera", Ed. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- [53] MASIFERN ESTEBAN (1997), "Dirección Estratégica", Volumen 36, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 11-46.
- [54] McDONALD MALCOLM (1992), "The Marketing Planner", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [55] MEIER OLIVIERI (2005), "Diagnostc Stratégique", Dunod, Paris.
- [56] MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, J.J. (1991), "La Dirección Estratégica de la Empresa", Ariel, Barcelona.
- [57] MILES, R. SNOW, C.; MEYER, A. D. y COLEMAN, H. J. Jr. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", Academy of Management Review, vol. 3, Julio, PP. 546-570.
- [58] MILES, R.; SNOW, C. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Proces", McGrawHill, Nueva York.
- [59] MILLER, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis" Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 233-249.
- [60] MILLER, D. (1987), "The Structural and Environmental Currelates of Business Strategy", Strategic Management Journal, vol. 8, pp. 55-76.
- [61] MILLER, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance implications", Academy of Management Journal, vol.31. núm. 2, Pp. 280-308.
- [62] MINTZBERG HENRY (2002), "El trabajo del directivo: Folclore y realidad", Harvard Business Review on leardership, Ediciones Deusto, Bilbao, pp 1-38
- [63] MINTZBERG HENRY (2004), "Grandeur et décadence de la Planification Stratégique", Dunod, Paris.
- [64] MINTZBERG, HENRY (1984), "La Estructuración de las Organizaciones", Ariel, Barcelona.
- [65] NUENO PEDRO (1997), "La Gestión de Empresas Hoy - ¿Enfocarse o Diversificar?", Volumen 1, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 41-61.
- [66] PÉREZ LÓPEZ JUAN ANTONIO (1994), "Fundamentos de la Dirección de Empresas", Rialp, Madrid.
- [67] PETERS, T.J. y WATERMAN Jr, R.H. (1989), "En busca de la excelencia", Folio, Barcelona.
- [68] PORTER MICHAEL (1986), "Estratégia Competitiva", Editora Campus, Rio de Janeiro, 5a edição.
- [69] PORTER MICHAEL (1986), "L'Avantage Concorrencial", InterÉditions, Paris.
- [70] PORTER MICHAEL (1987a). "Ventaja Competitiva", C.E.C.S.A., México.
- [71] PORTER MICHAEL (1987b), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, vol. 65, no 3, pp. 4359.
- [72] PORTER MICHAEL (1989), "Vantagem Competitiva", Editora Campus, Rio de Janeiro.
- [73] PORTER MICHAEL (1993), "A Vantagem Competitiva das Nações", Editora Campus, Rio de Janeiro.
- [74] PORTER MICHAEL (1999), "Competição", Campus, Rio de Janeiro.
- [75] PORTER, MICHAEL (1982), "Estratégia Competitiva", C.E.C.S.A., México.
- [76] PORTER, MICHAEL (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", Harvard Business Review, vol.65, no3, pp.43-59.
- [77] PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y.L. (1986), "The multi-national mission: balancing local demands and global vision", The Free Press, Nueva York.
- [78] PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1991), "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", Harvard Deusto Business Review, primer trimestre, pp. 47-64.
- [79] PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1996), "La estrategia como objeto de estudio. ¿Por qué buscar un nuevo paradigma?", Harvard Deusto Business Review, no75, pp. 48-55.
- [80] PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no 3, pp. 79-91.
- [81] PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM (1996), "Better Change - As melhores práticas para transformar a sua organização", Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- [82] RICART JOAN ENRIC (1997), "Como preparase para las Organizaciones del Futuro - Nuevas Formas Organizativas: Características", Volumen 4, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 9-35.
- [83] RICART Joan Enric, (1997), "Como Mejorar nuestra Empresa - Estrategias de Crecimiento", Volumen 5, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 9-37.
- [84] RICART OAN ENRIC (1997), "Dirección Estratégica - La Estrategia de Negocio", Volumen 36, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 47-78.
- [85] RICART OAN ENRIC (1997), "Diseño de Organizaciones - Asignación de Derechos de Decision", Volumen 34, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 15-47.
- [86] ROBINS. S. P. (1990), "Organizations Theory: Structure, Design and Applications". Prentice-Hall, Englewood Cliff, 3a edición.
- [87] SEGEV, E. (1989), "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies", Strategic Management Journal, vol. 10, pp. 487-505.
- [88] SICARD CLAUD (1994), "Le Manager Stratège - Manual Pratique D'Analyse Stratégique D' Entreprise", Dunod, Paris.
- [89] SPRINGER, C.H. (1973), "Strategic Management in General Electric", Operations Research, noviembre-diciembre, pp. 1177-1184.
- [90] STEINER GEORGE (1991), "Planificación de la Alta Dirección", Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 3 edición, Tomo I.
- [91] STEINER GEORGE (1994), "Planificación de la Alta Dirección", Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 4 edición, Tomo II.
- [92] STRATEGOR (1995), "Estrategia, estructura, decisión, identidad", Biblioempresa, Barcelona.
- [93] THOMAS, A. S.; LITSCHERT, R. J. y RAMASWAMY. K. (1991), "The Performance Impact of Strategy - Manager Coalignment: An Empirical Examination". Strategic Management Journal, vol. 12, Pp. 509-522.
- [94] VALERO ANTONIO VICENTE, LUCAS TOMÁS JOSÉ LUIS (1991), "Política de Empresa - El gobierno de la Empresa de Negocios", Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 2 edición.
- [95] VILA JOAQUIM (1997), "Dirección Estratégica - Estrategia, Planificación y Actuacion de los Directivos", Volumen 36, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 11-46.
- [96] WELCH JACK (2005), "Vencer", Actual Editora, Lisboa.
- [97] WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.D. (1989), "Strategic Management", AddisonWesley, Reading, 3a edición.
- [98] WILLIAMSON, O.E. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antiturst Implications", The Free Press, Nueva York.
- [99] YIP GEORGE S., (1992), "Total Global Strategy", Plrentice Hall, New Jersey.
- [100] ZAHRA, S. A. y COVIN, J. G. (1993), "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 451-478.
- [101] ZAJAC, E. J. y SHORTFLI, S. M. (1989), "Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications", Strategic Management Journal, vol. 10, núm. 3, pp. 413-430.
- [102] ZEYL ANNIE ZEYL ALFRED (1991), "Plans Marketing", Vuibert Gestión, Paris.

Impactos dos processos de marketing inovadores no empreendedorismo no setor das farmácias comunitárias Portuguesas

Paulo José SAAVEDRA

Universidade Aberta

Lisboa, Portugal

paulosaav@gmail.com

Resumo- Gerir uma farmácia comunitária em Portugal, na atual envolvente, é um desafio profissional relevante. A gestão de uma farmácia não se limita à componente técnica, mas também pelas competências de empreendedorismo que um gestor necessita possuir para vencer. Conhecer o utente, os seus hábitos de consumo e as suas motivações, torna-se essencial para o satisfazer e fidelizar. As ferramentas que o marketing disponibiliza tornam-se essenciais para o sucesso deste objetivo.

Palavras-chave: Farmácias comunitárias; estratégia; marketing

Abstract- Managing a community pharmacy in Portugal, in the current environment, is a significant professional challenge. The management of a pharmacy is not limited to the technical component, but the entrepreneurial skills that a manager needs to possess to win. Knowing the wearer, their consumption habits and motivations becomes essential to meet and build loyalty. The tools that marketing offers become essential to the success of this goal

Keywords: Community pharmacies; strategy; marketing

I. INTRODUÇÃO

A farmácia comunitária é um organismo que se caracteriza pelos dois objetivos da sua função: A missão social e o espaço comercial. No entanto as legislações vigentes oferecem uma realidade até então completamente estranha ao setor e que poderá alterar estes objetivos: A realidade concorrencial.

A farmácia comunitária é ainda um espaço dedicado à saúde, não permitindo o afastamento do perfil e atividade comercial que se pretende financeiramente sustentável. Desde a entrada no circuito comercial dos medicamentos genéricos em Portugal e a progressiva implementação de legislações e consequentes estratégias governamentais para controlo de preços e de prescrições, que todo o setor mergulhou numa profunda crise afetando as características e expectativas de retorno tradicionais, diminuindo o empreendedorismo no setor.

Pita (2000) refere que o marketing começa, finalmente, a reformular um papel de destaque nas necessidades de gestão deste setor. Verifica-se já um aumento progressivo da utilização de várias ferramentas de comunicação, sejam a publicidade ou o acesso às redes sociais, sempre com o fim de promover os seus produtos, mas sempre com o fim de minimizar o decréscimo de rendibilidade do setor e aumentar a sua dinâmica concorrencial. Luta-se arduamente pela conquista de potenciais clientes, pela sua completa satisfação e pela fidelização sólida dos existentes.

Visto que os custos de angariação de novos clientes são cada vez mais elevados, o sucesso deste setor, para além da quota de mercado, passará também a destacar o nível de satisfação e o valor do património dos utentes existentes. Esta realidade tem obrigado a esforços suplementares na consecução dos objetivos traçados, no foco do estudo e conhecimento de matérias como a fidelização, satisfação e qualidade oferecida, desenvolvendo ferramentas estratégicas de custos de mudança e planos de fidelização.

Para nortear decisões e consequentes ações, o empreendedor deverá colocar o utente no centro de todo o processo de transação disponibilizando o papel estratégico das farmácias na disponibilização integrada de produtos e serviços ou de “serviço”, prevenção e reabilitação de saúde. Porém, para que sejam possíveis níveis de rendibilidade e retorno do investimento, é crítico conhecer os processos de gestão utilizados em conformidade com o desenvolvimento de competências, habilidades em novas técnicas e flexibilidade para as adaptar a uma envolvente em constante mudança.

II. MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços, pela sua associação a diversas atividades, pode-se tornar difícil de definir (Almeida & Pereira, 2014).

Com o exponencial crescimento da indústria de serviços, alguns dos conceitos da indústria de produtos foram adotados pela indústria de serviços, não obstante desta apresentar particularidades relevantes, exigindo estratégias e abordagem perfeitamente personalizadas que o marketing de produtos não considera (Parasuraman *et al*, 1985).

O principal foco que centraliza todos os conceitos de marketing de serviços visa o cliente, sendo assumido que o ganho de competências relativamente à compreensão dos processos mentais influenciadores da escolha, seleção e consumo de serviços é crítico para o cumprimento de objetivos.

Segundo Grönroos (2003), as expectativas dos consumidores assumem assim um papel de destaque no que concerne ao nível de qualidade dos serviços e à sua relação direta entre as expectativas e o resultado final como resultado das interações dos serviços. A boa qualidade percebida obtém-se quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada. Se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada medida de modo objetivo seja boa. Como resultado, as empresas viram-se obrigadas a uma evolução progressiva no sentido de desenvolver vantagens competitivas centrada na oferta ampliada de serviços e no ajustamento dos produtos e suas características às reais necessidades dos clientes, usando para isso, ferramentas de relacionamento alavancadas pela criação de valor (Grönroos, 2013).

O interesse pelo marketing de serviços tem crescido exponencialmente nos últimos 20 anos. Está conectado com a importância económica dos serviços nas economias pós-industriais e claramente influenciado com a redução de diferenciação dos produtos, tendo em conta o amadurecimento do mercado e o aumento concorrencial.

Segundo Almeida e Pereira (2014) vivemos uma época em que todo o marketing adota características marcadamente relacionais, sendo normal *“que os serviços assumam a liderança como principal área de intervenção das políticas de marketing e comunicação numa organização”*.

III. O PRODUTO VERSUS O SERVIÇO

No marketing clássico é notório o foco no produto, englobando o serviço como uma atividade intangível, provocando um simples acréscimo de valor.

A noção de “produto aumentado” levou a que a concorrência empresarial se focasse em tudo o que fosse considerado acréscimo ao produto, nomeadamente o aconselhamento ao cliente, o financiamento, serviços de entrega entre muitos outros. Esta postura facilitou o reconhecimento de elementos que tinham um impacto enorme no valor percebido pelo consumidor, estando reconhecidamente num estágio de algo que pode ser estendido em termos de benefícios diretos para o cliente. Compreende-se pela extensão do produto atual através de serviços adicionais como a entrega e crédito, o serviço pós-venda, a instalação e as garantias (Vieira, 2014).

Perante esta perspetiva na gestão de qualquer negócio, em que a transação seja a base da sustentabilidade, dever-se-á olhar para o produto como um serviço global, tendo em conta que o serviço poderá garantir a venda do mesmo, a satisfação do cliente e a ancoragem do relacionamento com a empresa.

Direcionando estes conceitos ao tema, o reconhecimento da transformação da oferta de uma farmácia comunitária transformado num rol alargado de componentes tangíveis e intangíveis é a grande virtude da noção de “produto aumentado” e, provavelmente, a base da sustentabilidade em face à diminuição exponencial da diferenciação no setor farmacêutico.

Na envolvimento deste assunto, a simples venda de um medicamento poderá despoletar, mediante uma estratégia direcionada, uma sequência de serviços. Neste caso, qualquer produto (medicamento ou produto não medicamento) transacionado será considerado um serviço. Esta teoria é confirmada por Grönroos, (2007), citado em Almeida e Pereira (2014), referindo que qualquer produto físico poderá ser convertido num serviço, necessitando unicamente de uma orientação para a satisfação de determinados requisitos e necessidades do cliente.

Um serviço poderá, assim, complementar um bem e aumentar o seu valor. Como exemplo, um produto poderá ser valorizado com determinado serviço complementar, sendo necessária a sua orientação para a satisfação de determinados requisitos e necessidades dos clientes (Grönroos, 2007, citado em Almeida & Pereira, 2014).

Almeida e Pereira (2014) complementam esse tema afirmando que *“Os serviços são cada vez mais indissociáveis dos produtos ou bens de consumo que se*

adquirem, podendo influenciar o comportamento de compra dos consumidores”.

IV. A SATISFAÇÃO DO UTENTE NAS FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS

A percepção do utente é um excelente indicador de avaliação da qualidade dos serviços de saúde (Cavaco *et al*, 2005), sendo essa percepção cada vez mais consciente pelos cidadãos, tornando a qualidade dos serviços fator diferenciador na estratégia concorrencial entre as farmácias comunitárias.

Nestas organizações a concorrência pela variável preço é limitativa, não só pelo quadro legislativo, como pelas magras margens atualmente praticadas. Assim, a satisfação e a fidelização dos utentes das farmácias comunitárias resulta essencialmente da qualidade dos serviços praticada (Bastos & Gallego, 2008).

V. O COMPORTAMENTO DO UTENTE DA FARMÁCIA COMUNITÁRIA PORTUGUESA

O consumidor Português tem vindo a racionalizar os seus recursos financeiros pela crise instaurada nos últimos anos e, conseqüentemente, um novo perfil de consumidor começou a criar forma. Assistiu-se a uma mudança radical nos padrões clássicos de consumo, prometendo mudar toda a postura estratégica das organizações mesmo depois da presente recessão terminar. Assim, o consumidor Português adquiriu uma especial apetência pelas promoções, cupões de descontos e cartões de fidelidade, procurando todas as oportunidades de poupar ou rentabilizar a sua compra e particularmente o seu orçamento. O menor preço com a maior qualidade é a regra a seguir¹.

Este consumidor atual também constrói preferências direcionadas às organizações que valorizam a proteção ambiental e aproveita os recursos das tecnologias de informação para melhor se informar e direcionar o seu processo de decisão ao adquirir os serviços ou produtos mais simples e básicos que necessita.

O fator preço emerge como catalisador de todas as estratégias comerciais, tendo em conta que será o fator decisivo do utente, mais informado e com menos recursos nas questões do medicamento, não obstante o facto de ter uma crescente preocupação com a saúde.

Lima (2011), transforma o facto do utente atual ser mais exigente e informado numa vantagem competitiva, tendo em conta que esse fator funcionará como motivação para

a melhoria do ato farmacêutico e qualidade de serviços prestados. Segundo esta investigadora, a mudança do termo “utente” para “cliente” será certa e deverá ser considerada pela gestão das farmácias comunitárias. A exigência dos serviços de qualidade e a satisfação das suas necessidades mediante pagamento serão pontos críticos a abordar, sendo a simples venda satisfeita pela internet, não necessitando de qualquer contacto físico. Assim, as farmácias comunitárias deverão direcionar a sua oferta pela internet como opção de satisfação de necessidades, não deixando de conquistar clientes com recursos a serviços que este meio de comunicação não disponibiliza.

Lima (2011) adianta ainda que estão criadas, com esta nova envolvente, condições para o desenvolvimento do farmacêutico para a oferta de mais e melhores serviços, diferenciação e conhecimentos técnicos, caminhando para a reconquista da confiança dos “clientes”.

Madrugado (2014), disponibiliza na sua investigação indicadores importantes para entender o comportamento do utente da farmácia comunitária portuguesa, particularmente as mudanças observadas antes e depois da crise instaurada no setor. A variável “preço” foi um dos principais motivos para a mudança de comportamento dos utentes das farmácias comunitárias portuguesas, traduzido na menor procura de perfumes, medicamentos veterinários, produtos de beleza, protetores solares e produtos para bebé/criança. Outros produtos sofreram de uma forma menos significativa este fenómeno, tais como os produtos ortopédicos, dietéticos e produtos de higiene pessoal, no entanto apresentam igualmente quebras na sua procura. É de salientar, ainda no trabalho desta autora, que uma das principais motivações da visita à farmácia por parte dos inquiridos é a “preferência no atendimento”, sendo a “fidelização” uma das menos escolhidas.

VI. A SATISFAÇÃO DO UTENTE NAS FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS

A análise ao setor das farmácias comunitárias portuguesas mostra um panorama de um setor pouco atrativo, oferecendo um horizonte ainda menos animador. Estamos assim perante um setor extremamente dependente de estratégias competitivas inovadoras perante as adversidades e incertezas que o mercado oferece.

O Governo Português, por imposição da *Troika*, marcou o objetivo de reduzir a despesa com medicamentos para 1% do PIB, ou seja, para cerca de 1,5 mil milhões de euros. Esta estratégia coloca uma dúvida: Este valor é suficiente para, a curto prazo,

¹ Fonte: Revista Farmácia distribuição nº 236, outubro de 2011 www.top-serviceacademy.com/img/press/novoconsumidor.pdf

manter o canal de distribuição da indústria farmacêutica saudável, conseguindo concomitantemente servir bem os interesses dos utentes?

Não obstante estas dúvidas, o Estado tem cumprido os seus objetivos, tendo em conta que o preço dos medicamentos tinha já em 2012 caído, em média, 2,3 euros por unidade. Este facto provocou uma queda do mercado em 343 milhões de euros em relação ao período homólogo. Perante isto, e ainda em 2012, fazendo um cálculo aritmético grosseiro (dividindo 343 milhões de euros de faturação por 2800 farmácias), cada farmácia comunitária perdeu, em termos médios, cerca de 122 mil euros de volume de negócios. É pertinente acrescentar ainda a quebra do preço generalizado do medicamento como principal diagnóstico da insustentabilidade das farmácias e da restante cadeia de valor do setor farmacêutico.

Fazendo um resumo temporal mais recente e segundo a Farmácia Portuguesa, nº 209, Março de 2015, os medicamentos genéricos, entre 2011 e 2014 e auxiliados pela nova legislação, facultaram uma poupança equivalente a um ano completo de despesas com todos os medicamentos. Inclui-se nesta poupança a despesa do Estado e dos utentes nos custos não comparticipados.

Salienta-se ainda o facto do montante poupado não contabilizar as despesas resultantes da comercialização de genéricos cujos originais já não existem.

Assim, em apenas quatro anos, o preço dos medicamentos genéricos baixou para menos de metade (em 2014 ficou nos 7,24€ representando uma variação de (- 53,7%).

O medicamento original também segue a mesma tendência, embora com um ritmo mais brando: O PVP médio reduziu apenas 10% de 2011 a 2014 (de 17,12€ para 15,67), não obstante esta estatística considerar também o preço dos medicamentos inovadores, podendo alterar o resultado final de uma forma significativa e não espelhar o impacto dos genéricos nos medicamentos originais.

Sete em cada dez medicamentos dispensados pelas farmácias são medicamentos genéricos, tendo atingido uma cota de 72% (unidades) em 2014, continuado a sua progressão em 2015². Estes números referem-se ao chamado grupo homogéneo (os medicamentos que já ultrapassaram o período de proteção da sua patente).

Tendo em conta este fenómeno e a consequente quebra de rentabilidade nos MSRM, os MNSRM

destacaram-se como fonte alternativa de rentabilidade tendo em conta as confortáveis margens aplicadas. No entanto a nova legislação (supra referida) liberalizou os espaços de vendas deste segmento e algumas organizações (aproveitando a enorme capacidade negocial que possui com as quantidades que transaciona e sendo, em alguns casos, os produtores) que lhes permite praticar preços mais baixos e ganhar progressivamente cota de mercado.

Já em 2012, num estudo desenvolvido pela Nova School of Business & Economics, coordenado pelo economista e especialista em saúde Pedro Pita de Barros foi referido que *“Estamos perante uma situação económica em que a atividade normal não permite cobrir custos fixos numa maioria das farmácias”*. Foi igualmente referido nesse estudo que não haverá lugar à substituição das farmácias que encerrem pelo facto de não terem viabilidade económica e que o caminho é o encerramento generalizado de forma a evitar mais perdas para os proprietários.

Pita de Barros, no estudo “Desafio às farmácias” encomendado pela ANF e apresentado em Lisboa em 2 de Junho de 2015 adiantou que o modelo de negócio das farmácias dependerá da redefinição do modelo de negócio³.

VII. METODOLOGIA

Segundo Malhotra (2001) uma pesquisa descritiva visa descrever características ou funções de mercado como, por exemplo, características de grupos relevantes, como os consumidores ou os gestores empresariais.

Após a recolha dos dados procede-se à sua análise para que possam ser tiradas conclusões. Este passo é o centro deste estudo, procurando-se ver algumas relações fatoriais e as possibilidades de se criarem orientações ao futuro empreendedor. Assim, foram abordados duas amostras com relação causa-efeito: gestores e utentes das farmácias comunitárias.

Como algumas das farmácias selecionadas são pertença de grupos e a gestão é partilhada, considerou-se uma amostra de 8 farmácias comunitárias em que 4 destas representam outras 16. Foram igualmente inquiridos 10 utentes de cada das 8 farmácias, num total de 80. Os inquéritos foram distribuídos pessoalmente, em abordagem direta depois de visitar uma das farmácias selecionadas. O utente foi abordado com uma apresentação pessoal e uma breve explicação do estudo. Os inquéritos foram desenvolvidos no local. Os inquéritos que estavam corretamente preenchidos foram imediatamente validados e tratados no programa SPSS.

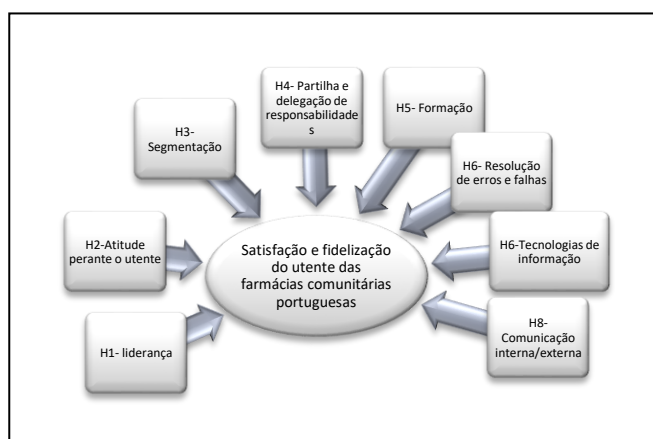
² http://www.anf.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=1682&Itemid=26

³<http://www.netfarma.pt/noticia/pita-barros-farmacias-modelo-de-negocio-anf>

VIII. VARIÁVEIS CONSIDERADAS

Para Fortin (1999), variável dependente é “a que sofre o efeito esperado da variável independente: é o comportamento, a resposta ou o resultado observado que é devido à presença da variável independente”. Este autor adianta ainda que esta variável é, muitas vezes, chamada “variável crítica” ou “variável explicada” (Fortin, 1999). Segundo o mesmo autor a variável independente é a “variável manipulada pelo investigador com a finalidade de estudar os seus efeitos na variável dependente”. A variável independente é assim a que afeta as outras variáveis, sendo manipulada pelo investigador para observar que tipo de influência exerce sobre um possível resultado ou a tentativa da resposta ao problema (Fig.1).

Fig. 1- Modelo conceptual entre as variáveis



IX. CONCLUSÕES

Ao demonstrar que a variável dependente “Satisfação e Fidelização do utente das farmácias comunitárias portuguesas” é influenciada pelas variáveis independentes “Liderança”; “Atitude perante o utente”; “Segmentação”; “Partilha e delegação de responsabilidades”; “Formação”; “Resolução de erros e falhas”; “Tecnologia de informação” e “Comunicação interna/externa”, o estudo confirma a literatura existente.

A gestão da farmácia foi uma das variáveis que mais evoluiu nos últimos anos. O empreendedor exige ter mais competências, ser mais versátil e com capacidade de adaptação, adicionando ainda um rigoroso controlo e rigor financeiro. A questão da liderança e partilha de responsabilidades é crítica para o bom funcionamento da farmácia e essencialmente para a perceção do utente de um “serviço de excelência”.

Os resultados apontam que, na sua maioria, os gestores de grupos de farmácia estão inseridos em faixas etárias mais baixas e tem formação em gestão, além da formação em ciências farmacêuticas. Metade dos inquiridos tem idade superior a 51 anos, enquanto 12% e 38% se referem respetivamente às faixas etárias dos 31 a 41 anos e 41 a 50 anos.

O grupo de gestores inseridos em grupos de farmácias possui características diferentes do grupo de gestores em farmácias sem grupo, com gestão individual. Assim, este grupo, com mais habilitações em gestão e inseridos em faixas etárias mais baixas, mostrou mais cuidado com a variável “satisfação do utente”, na “segmentação” dos mesmos e na utilização de “tecnologias de informação”.

É comum a todos os gestores inquiridos o interesse pela resolução de erros e falhas e o interesse pela formação, embora seja mais frequente nas farmácias inseridas em grupos.

É ainda comum a não valorização da partilha do negócio com o utente e da orientação do utente na compra, mediante o conhecimento dos hábitos de consumo do mesmo, o reconhecimento das dificuldades no relacionamento utente/colaborador.

Para a maioria dos inquiridos, o utente continua a ser uma das principais fontes de lucro, não referindo os colaboradores nem a sua capacidade de gestão.

Os resultados dos inquéritos ao utente demonstraram o impacto da gestão aplicada e alerta para riscos do futuro empreendedor, tendo em conta as características atuais e futuras do utente. É imperiosa a capacidade de adaptação do empreendedor às diversas características dos utentes, notoriamente cada vez mais informados, conhecedores dos seus direitos e exigentes na qualidade do service oferecido.

Este inquérito mostrou que a fidelização total do utente aumenta com a idade mas diminui com o aumento das habilitações literárias. Sabe-se neste contexto e segundo o Anuário Estatístico de Portugal de 2014⁴ que a média de habilitações cresceu exponencialmente nos últimos anos nos indivíduos que, inevitavelmente irão envelhecer. Poder-se-á desenhar, com estes dados, um perfil aproximado do futuro utente. A “Fidelização” mostrou ser dependente de alguns fatores, tais como tratar o utente pelo nome próprio, conhecer a sua medicação, disponibilizar o medicamento mais barato e oferecer alternativas de comunicação, nomeadamente

⁴ file:///C:/Users/ASUS/Downloads/30Anuario_2014.pdf

disponibilizar um serviço domiciliário de entrega de medicamentos. Provou-se também que o “Relacionamento” é uma ferramenta a considerar pelo futuro empreendedor do setor das farmácias comunitárias, tendo em conta que aumenta com as vendas dos medicamentos mais económicos, como aumenta igualmente com a idade e nos indivíduos com menos habilitações literárias, deixando os utentes mais jovens e os mais academicamente habilitados e abertos a novas estratégias de relacionamento.

Em conclusão, o futuro empreendedor no setor das farmácias terá vantagens em dar mais ênfase a aspetos anteriormente pouco valorizados, nomeadamente na gestão de marketing, de recursos humanos e de comunicação. As suas competências, para além de um excelente profissional de saúde, qualificado e sensível aos apelos dos utentes, terão que retratar um gestor com capacidade de aprender, liderar, fidelizar e ajustar o seu negócio às exigências de um utente cada vez mais particular e evoluido.

- [1] Almeida, R. & Pereira, J. (2014). *Marketing de serviços*. Edições Silabo: Lisboa, p. 21-80
- [2] Bastos, J & Gallego, P. (2008). Pharmacies costumer satisfaction and loyalty-a framework analysis, *Burgos y Salamanca*, nº 2008-01.
- [3] Cavaco, A., Dias, J. & Bates, I. (2005). Consumer perceptions of community pharmacy in Portugal. A quantitative exploratory study. *Pharmacy world & science*, Vol. 27, p 54-60.
- [4] Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. 2ª ed. Loures: Lusociência, p. 36-37;377
- [5] Grönroos C. (2003). *Marketing, gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus., 2ª edição. p 90-260
- [6] Lima, S. S. (2011). Sistema de notificação de eventos adversos: Contributo para a melhoria da segurança do doente (Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa).<http://run.unl.pt/bitstream/10362/9417/1/RUN%20%20Tese%20de%20Mestrado%20-%20Sara%20Lima.pdf>
- [7] Malhotra, N., (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*, 3ª edição. Porto Alegre, Bookman.
- [8] Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of marketing*, Vol. 49, p.41 - 50.
- [9] Pita, R. (2000). *História da Farmácia*, Minerva, Coimbra.
- [10] Vieira (2014). A interdependência entre a identidade da marca e a imagem criada pelos consumidores num contexto de second screening – O caso 5iRTP. *Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, Variante em Comunicação, Marketing e Publicidade*.

Mujer y emprendimiento: un estudio en el sector turístico español

Rubén Lado-Sestayo
Economía Financeira e Contabilidade
Universidade da Coruña
A Coruña, España
ruben.lado.sestayo@udc.es

Milagros Vivel-Búa
Economía Financeira e Contabilidade
Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, España
mila.vivel@usc.es

Abstract—Este trabajo analiza la existencia de barreras en el emprendimiento femenino en el sector turístico, a través de una comparativa entre emprendedores y emprendedoras relativas tanto al emprendedor como a la iniciativa creada. Los datos utilizados provienen del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y las herramientas metodológicas son test estadísticos para validar la significatividad de las diferencias observadas. Los resultados señalan que las emprendedoras y sus iniciativas presentan características diferenciales que pueden afectar a su éxito en el mercado.

Keywords—emprendimiento femenino; sector turístico; barreras; GEM.

I. INTRODUCCIÓN

El sector turístico es uno de los principales motores económicos de numerosos países, siendo una fuente de ingresos y empleo muy relevante. Por ejemplo, en España, Exceltur señala que la actividad turística aportó medio punto al crecimiento del PIB del país en el año 2015. Asimismo, se subraya que casi el 15% de los empleos creados en España en el último año se registran en el ámbito turístico. Dados estos datos, puede afirmarse que el desarrollo del turismo y la mejora de su competitividad son aspectos clave que los gestores públicos deben considerar.

Entre otros aspectos el emprendimiento, esto es, la entrada de nuevas empresas en el mercado, contribuye a impulsar la innovación en el sector, lo que puede ser útil para el desarrollo del turismo (Ateljevic, 2009; Mottiar and Ryan, 2007). La importancia asociada a que el crecimiento económico se sustente en empresas innovadoras se debe al cambio de paradigma del siglo pasado. Así, tras la crisis de los años 70, los procesos de reestructuración pusieron de manifiesto que las economías de escala no podían sustentar las demandas de los consumidores en un contexto de constante cambio. Más recientemente, la crisis económica y financiera que actualmente atraviesan numerosas economías supuso para muchos sectores, entre ellos el sector turístico, un duro golpe a la financiación de su actividad empresarial.

En este contexto, numerosas medidas se han llevado a cabo desde el ámbito público para potenciar la creación empresarial. Entre otros, desde las instituciones financieras se han incentivado políticas de reducción del coste del crédito para

fomentar la inversión, junto a otras medidas de potenciación de la inversión en empresas innovadoras y por tanto de mayor nivel de riesgo. Por ello, al tratarse de un sector que ha recuperado de manera notable su crecimiento en numerosas economías (UWTO, 2015), el sector turístico presenta unas características idóneas para presentar un crecimiento de la actividad emprendedora.

A pesar de la importancia del sector y de la necesidad del fomento de nuevas iniciativas empresariales en el mismo, pocos son los estudios que analizan los determinantes del emprendimiento en el sector turístico (Ramos-Rodríguez et al 2012; Ateljevic and Page, 2009). Quizás por este mismo motivo, no existen estudios que analicen si existen diferencias por género, a pesar de que la realidad muestra que las diferencias en las tasas de emprendimiento entre hombres y mujeres son notables en numerosos países (Kelley et al., 2015).

La eliminación de barreras que dificulten la actividad empresarial es de interés tanto para las instituciones públicas como para el propio emprendedor. Particularmente y por su impacto social, es de especial importancia la eliminación de barreras que afecten a grupos más desfavorecidos o con mayores dificultades de acceso. Asimismo, a través de medidas de discriminación positiva o similares es posible reducir diferencias entre los distintos colectivos. Por tanto, resulta de interés evaluar en qué medida existen barreras a determinados grupos o colectivos que puedan suponer una pérdida de actividad empresarial motivada por su menor presencia en el mercado.

El objetivo de este trabajo es proporcionar un análisis exploratorio de la existencia de diferencias entre el emprendimiento femenino y el masculino en el sector turístico. De este modo, el principal objetivo es evaluar la existencia de barreras que dificulten la creación empresarial por parte de mujeres en dicho sector. Para ello se utilizan los datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para el período 2001-2013.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: Tras esta introducción, en la sección segunda se expone la revisión de la literatura, justificando la existencia de diferencias entre el emprendimiento femenino y el masculino que justifican un estudio aplicado al sector turístico. A continuación, en la sección tercera se plantea el análisis realizado, describiendo la

base de datos utilizada así como la metodología empleada. Posteriormente, en la sección cuarta se exponen los resultados obtenidos a partir del análisis realizado y, finalmente, en la sección quinta se presentan las conclusiones obtenidas y se plantean posibles líneas futuras de trabajo y limitaciones de este estudio.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Existen numerosos estudios acerca de los determinantes de la creación empresarial, tanto desde la perspectiva del emprendedor como desde una perspectiva sectorial (Lado-Sestayo et al., 2016). En el caso del sector turístico, estos estudios son muy recientes y se focalizan fundamentalmente en el sector hotelero y de restauración (Ateljevic, 2009; Ramos-Rodríguez et al., 2012).

En el caso del emprendimiento femenino, los resultados señalan que no existen diferencias en los determinantes entre hombres y mujeres, por lo que las diferencias deben encontrarse en barreras existentes (Langowitz y Minniti; 2005). En este contexto, existe literatura que destaca barreras para la decisión de emprender, entre las que se encuentra la mayor dificultad de conciliación de vida personal y familiar (Bonet et al., 2013). De igual modo, otros trabajos señalan que las diferencias en el deseo de crear una empresa se deben a cuestiones psicológicas y de percepción. Bajo este enfoque, las mujeres perciben menores oportunidades y mayores dificultades para la creación de empresas que los hombres (Zhao et al., 2005). Esta dificultad, afecta al entorno donde las iniciativas son creadas, que se centran en ubicaciones próximas a la residencia por la mayor existencia de redes y conocimiento del mercado (Dahl y Sorenson 2009).

La consideración de las barreras que pueden influir en la decisión de emprender afecta a las iniciativas creadas. De este modo, se observa que las iniciativas creadas por mujeres podrían presentar menor crecimiento (Cooper et al., 1994) o menores ingresos reales y potenciales (Du Rietz, A. y Henrekson, M., 2000). De igual modo, Du Rietz y Henrekson (2000) encuentran que ciertas diferencias podrían explicarse por diferencias en el tamaño de las empresas creadas. Por tanto, resulta de interés analizar en qué medida existen diferencias dentro de un mismo sector para posteriormente identificar sus causas.

III. ANÁLISIS PROPUESTO

A. Base de datos

Los datos utilizados han sido obtenidos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). El GEM es un consorcio de universidades y centros de investigación para el estudio del emprendimiento incipiente. Anualmente, se realizan encuestas a personas y a expertos de diversos países siguiendo el mismo cuestionario. En particular, la encuesta se dirige a adultos entre 18 y 64 años. El proyecto GEM dispone de 17 años de información, supone la realización de más de 200.000 entrevistas por año, e involucra a más de 100 países y más de 300 instituciones académicas y de investigación.

Para la realización de este trabajo, a partir de la base de datos GEM, se ha obtenido información para el período 2001-

2013 de un total de 1,969,269 personas. El panel no es balanceado, pues los entrevistados pueden variar de un año a otro así como la participación de determinados países. De cada país se obtiene, en términos generales, un mínimo de información sobre 2,000 encuestas.

En la construcción de la muestra utilizada en este trabajo, y dado el objeto sectorial de la investigación, cabe indicar que se han incluido aquellos emprendedores dedicados a actividades del sector turístico, esto es, hoteles y similar, restaurantes y similares, agencias de viajes y similares y servicios culturales de acceso a museos, edificios históricos, etc. Más concretamente, se han utilizado aquellos emprendedores dedicados a los sectores de actividad con los siguientes códigos ISIC rev3: 5510, 5520, 6304, 9232 y 9233 y códigos ISIC rev4 de 5510, 5520, 5590, 5610, 5621, 5629, 5630, 7911, 7912, 7990 y 9102.

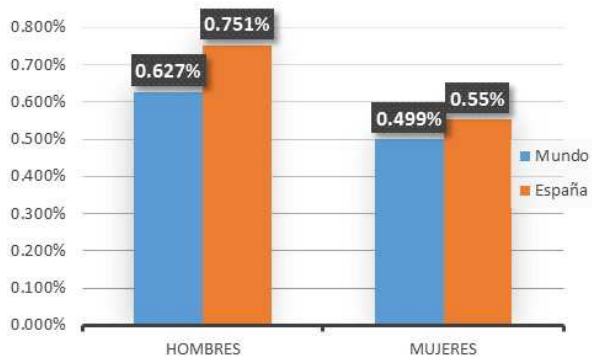
El proyecto GEM diferencia los emprendedores en función de la antigüedad de la empresa y de si esta ha pagado o no salarios. Así se distinguen diversas categorías:

- Emprendimiento naciente: empresas creadas en el último año que no han pagado salarios o generado retornos durante más de 3 meses.
- Emprendimiento nuevo: empresas creadas que han pagado salarios o generado retornos durante más de 3 meses y menos de 42.
- Emprendimiento en fase incipiente: empresas en fase naciente o nueva (con menos de 42 meses de antigüedad pagando salarios o generado retornos).
- Emprendimiento consolidado: empresas con más de 42 meses de antigüedad pagando salarios o generado retornos.

En este trabajo se utiliza como variable de estudio el emprendimiento incipiente, que incluye aquellas iniciativas empresariales de menos de 42 meses de antigüedad y que por tanto engloba a los emprendedores nacientes y nuevos.

Dentro de este grupo, es decir, emprendimiento incipiente en actividades turísticas, nos encontramos un total de 11,034 encuestados, de los cuales 5,905 son hombres y 5,129 son mujeres. Teniendo en cuenta el total de hombres y mujeres emprendedores en la base de datos (940,952 y 1,027,990 respectivamente), la tasa de emprendimiento en el sector turístico es del 0.627% para hombres y del 0.499% para mujeres.

GRÁFICO 1. TASA DE EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO POR GÉNERO EN ESPAÑA Y EL MUNDO (GEM, 2001-2013)



Para el caso particular de España, existen un total de 123,655 hombres y 125,066 mujeres, de los cuales 928 y 690 son emprendedores en el sector turístico, es decir, con unas tasas del 0.751% para emprendimiento turístico en hombres y 0.552% para emprendimiento turístico en mujeres.

B. Metodología

La metodología utilizada se fundamenta en el análisis de las características de las emprendedoras y los emprendedores y de sus empresas. El principal objetivo es poder identificar diferencias que pongan de manifiesto posibles barreras o dificultades al emprendimiento femenino. Para ello, en primer lugar, se realiza un análisis descriptivo que involucra toda la muestra, esto es, englobando diversos países y realidades económicas. El objetivo es validar la existencia de diferencias y presentar un marco de referencia que pueda ser comparado con el caso español. Posteriormente, en segundo lugar, se analiza el caso español, debido a que, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), España es uno de los principales destinos turísticos, y ocupa la segunda posición mundial en recepción de turistas internacionales, así como una de las primeras posiciones en cuanto a ingresos derivados de la actividad turística.

Las herramientas metodológicas que se utilizan consisten en un análisis estadístico de la significatividad de las diferencias observadas, clasificado en tres categorías en función del tipo de variable analizada. Así, podemos distinguir:

1) *Variables binarias*: para la comparativa de diferencias observadas en variables binarias se utiliza un test Chi cuadrado.

2) *Variables categóricas*: para la comparativa de diferencias observadas en variables categóricas se usa un test Chi cuadrado de diferencia de proporciones. Asimismo, en aquellos casos que exista un bajo número de observaciones, se recurre a un test de Fisher.

3) *Variables continuas*: para la comparativa de diferencias observadas en variables continuas se recurre a un test *t-student* de diferencia de medias. En el supuesto de que las variables presenten elevada asimetría se aplica un test de diferencia de medianas.

En cuanto a la definición de las variables utilizadas, a continuación se expone dicha información en la Tabla 1. Como se puede observar, las variables representan características tanto del emprendedor como de la iniciativa creada, haciendo referencia a aspectos económicos y financieros de la realidad empresarial desde la visión del emprendedor.

TABLE I. VARIABLES UTILIZADAS

Variable	Definición	Tipo
Comparte_prop	Toma el valor 1 si comparte la propiedad de la empresa y 0 en caso contrario	Binaria
Comparte_gest	Toma el valor 1 si comparte la gestión de la empresa y 0 en caso contrario	Binaria
Num_prop	Número de propietarios de la iniciativa	Continua
Nuevo_prod	Clientes que consideran el producto/servicio nuevo (3 categorías)	Categórica
Competencia	Empresas que ofrecen el mismo product (3 categorías)	Categórica
Crecimiento	Toma el valor 1 si la empresa espera incrementar en más de 10 y en más de un 50% el número de empleados	Binaria
Tamaño	Número esperado de trabajadores en 5 años (4 categorías)	Categórica
Oportunidad	Toma el valor 1 si la empresa se ha creado para explotar una oportunidad y cero en caso contrario	Binaria
Necesidad	Toma el valor 1 si la empresa se ha creado por necesidad y cero en caso contrario	Binaria
Ingresos	Nivel de ingresos dentro del país (3 categorías)	Categórica
Financia	Toma el valor 1 si ha aportado fondos en una empresa de un tercero y cero en caso contrario	Binaria
Relación	Relación con la persona propietaria de la empresa en la que ha aportado fondos (6 categorías)	Categórica
Inversión	Cantidad requerida para iniciar la empresa	Continua - asimétrica
Contribución	Cantidad aportada para iniciar la empresa	Continua - asimétrica
Contribución (%)	Aportación realizada / cantidad requerida total (datos en tanto por uno)	Continua

IV. RESULTADOS

A. Análisis global

La Tabla 2 muestra en cuanto a la estructura corporativa de la iniciativa empresarial, frente a un 51.6% de emprendedores que comparten la propiedad de la empresa, solo un 46.8% de las emprendedoras lo hacen. En esta misma línea, destaca que el número medio de propietarios es inferior en el caso de las emprendedoras.

Si atendemos al producto/servicio ofrecido y al nivel de competencia, se observa que las emprendedoras presentan iniciativas con un menor grado de innovación, a pesar de que no se observan diferencias significativas en la intensidad competitiva. Debido a que las iniciativas analizadas se focalizan en el sector turístico, y por tanto la capacidad innovadora es similar, estas diferencias podrían explicarse por una distinta asunción de riesgos.

Una de las características más destacables de una iniciativa emprendedora en sus primeras fases de desarrollo es su vocación de crecimiento. En este sentido, el tamaño medio esperado de empleados podría ser utilizado como un indicador del potencial de la empresa de generar ingresos. El análisis comparativo del número de empleados esperados y el crecimiento en número de empleados esperado en los próximos años señala que las emprendedoras presentan menores expectativas de crecimiento. En este sentido, es destacable que se observa una mayor presencia de empresas cuyo principal objetivo es la explotación de una oportunidad en el caso de los emprendedores frente a las emprendedoras, las cuales crean la empresa por necesidad en mayor medida. Así, no resulta extraño que el perfil de ingresos sea distinto, encontrándose que los emprendedores están más presentes en altos ingresos.

Las decisiones financieras tienen un impacto y una gran importancia en los primeros años de vida de la empresa. Por tanto, resulta de interés realizar un análisis financiero de las emprendedoras. Este análisis señala que la inversión en actividades empresariales, tanto propias como ajenas, es inferior en el caso de las emprendedoras. También destaca el destino de estos fondos cuando se trata de financiar empresas de terceros, ya que las emprendedoras presentan una menor aportación a iniciativas de amigos o vecinos, compañeros de trabajo o extraños centrando su inversión en familiares cercanos. En cuanto a la dimensión de la iniciativa, la diferencia es muy significativa siendo muy inferior la inversión total necesaria para el caso de las emprendedoras frente a los emprendedores, diferencia que si bien se muestra en el capital aportado no presenta la misma intensidad. De ello, se deduce que podría existir un menor recurso al uso de fondos ajenos por parte de las emprendedoras.

Los resultados obtenidos en cuanto a la financiación de las iniciativas empresariales, junto con el menor número de propietarios en las iniciativas propias y la menor existencia de propiedad compartida destacan un punto importante de potenciación de la actividad emprendedora de las mujeres.

TABLE II.

RESULTADOS PARA LA MUESTRA GLOBAL

Ámbito		Global		
Género		Hombres	Mujeres	Test y p valor
N		5905	5129	
Variables y categorías		Media / % / Mediana		
Comparte_prop		0.516 (0.500)	0.468 (0.499)	17.153 (<0.001)
Comparte_gest		0.563 (0.496)	0.573 (0.495)	1.158 (0.282)
Num_prop		1.829 (1.310)	1.746 (1.302)	3.291 (0.001)
Nuevo_prod	all	19.12 %	18.19 %	10.096 (0.006)
	some	26.52 %	24.44 %	
	none	54.36 %	57.37 %	
Competencia	many	56.23 %	55.70 %	0.319 (0.852)
	few	33.39 %	33.85 %	
	none	10.37 %	10.45 %	
Crecimiento		0.497 (0.500)	0.354 (0.478)	78.762 (<0.001)
Tamaño	no jobs	9.14 %	13.32 %	207.978 (<0.001)
	1-5 jobs	49.16 %	58.24 %	
	6-19 jobs	28.48 %	21.85 %	
	20+ jobs	13.22 %	6.60 %	
Oportunidad		0.730 (0.444)	0.666 (0.472)	52.136 (<0.001)
Necesidad		0.240 (0.427)	0.297 (0.457)	46.452 (<0.001)
Ingresos	lowest 33%	19.51 %	28.08 %	119.044 (<0.001)
	middle 33%	34.35 %	36.32 %	
	upper 33%	46.13 %	35.60 %	
Financia		0.139 (0.346)	0.095 (0.294)	49.353 (<0.001)
Relación	close family	39.12 %	54.20 %	29.993 (<0.001)
	other relative	11.27 %	10.88 %	
	work colleague	7.56 %	5.67 %	
	friend or neighbor	34.48 %	24.04 %	
	stranger	5.31 %	4.54 %	
	other	2.25 %	0.68 %	
Inversión		75,000	50,000	20.671 (<0.001)
Contribución		30,000	24,500	3.933 (0.047)
Contribución (%)		0.545 (0.300)	0.561 (0.298)	-1.409 (0.159)

A modo de síntesis, y de forma comparativa con las iniciativas protagonizadas por emprendedores, las emprendedoras en el sector turístico a nivel global se caracterizan porque:

- Comparten en menor medida la propiedad de la empresa
- Presentan un menor número de socios
- La empresa ofrece productos o servicios menos innovadores
- Gestionan empresas con una menor expectativa de crecimiento en empleo
- Gestionan empresas con un tamaño esperado más reducido
- La necesidad y no la explotación de una oportunidad está más presente como motivos para la creación de la empresa
- Presentan un menor nivel de ingresos personales
- Presentan una menor participación en el capital de otras iniciativas
- Son más reacias a invertir en iniciativas empresariales de terceros no familiares.
- Presentan iniciativas de menor inversión y por tanto invierten menos en la creación de la empresa.

B. Análisis del caso español

Este apartado se focalizada en el análisis de emprendimiento turístico en España. Así, la Tabla 3 muestra unos resultados similares a los obtenidos en el caso global en las variables *Tamaño*, *Ingresos* y *Financia*. En cuanto al resto de variables, la ausencia de significatividad estadística en las diferencias observadas impide confirmar los resultados obtenidos. No obstante, se observa al igual que para el caso global que un porcentaje mayor de hombres comparte la propiedad de la empresa que las mujeres, un porcentaje menor comparte la gestión y presentan un mayor número medio de propietarios. En lo relativo a la innovación del producto o servicio los resultados cambian, observándose menor innovación en el caso de hombres que de mujeres. En cuanto al nivel de competencia, se observan diferencias menores y para las variables de crecimiento esperado sí se observan diferencias, significativas para el caso del tamaño esperado, que es superior en el caso de los hombres, al igual que en el caso global.

Las motivaciones de la creación empresarial no presentan diferencias notables, pero sí el nivel de ingresos, que resulta significativamente superior en los emprendedores. En esta misma línea, se observa que existe una mayor participación en iniciativas de terceros por parte de los emprendedores (9.6% frente a un 5.8% y nuevamente parecen notables las diferencias en el vínculo con el tercero, si bien sin resultar estadísticamente significativas las diferencias. En cuanto a la inversión requerida o a la contribución aportada no parecen existir diferencias notables.

TABLE III. RESULTADOS PARA EL CASO ESPAÑOL

Ámbito		España		
Género		Hombres	Mujeres	Test y p valor
N		928	690	
Variables y categorías		Media / % / Mediana		
Comparte_prop		0.558 (0.497)	0.535 (0.499)	0.544 (0.461)
Comparte_gest		0.467 (0.499)	0.486 (0.500)	0.568 (0.451)
Num_prop		1.869 (1.204)	1.800 (1.133)	1.169 (0.242)
Nuevo_prod	all	14.49 %	15.89 %	0.610 (0.737)
	some	20.76 %	20.55 %	
	none	64.76 %	63.56 %	
Competencia	many	62.81 %	60.79 %	0.688 (0.709)
	few	27.57 %	29.15 %	
	none	9.62 %	10.06 %	
Crecimiento		0.223 (0.417)	0.179 (0.384)	1.448 (0.229)
Tamaño	no jobs	11.70 %	11.92 %	9.500 (0.023)
	1-5 jobs	62.65 %	68.12 %	
	6-19 jobs	20.92 %	17.71 %	
	20+ jobs	4.73 %	2.25 %	
Oportunidad		0.760 (0.427)	0.758 (0.429)	0.006 (0.936)
Necesidad		0.209 (0.407)	0.199 (0.399)	0.268 (0.605)
Ingresos	lowest 33%	23.90 %	31.11 %	8.200 (0.017)
	middle 33%	33.33 %	33.11 %	
	upper 33%	42.76 %	35.78 %	
Financia		0.096 (0.295)	0.058 (0.234)	7.831 (0.005)
Relación	close family	55.13 %	65.71 %	6.651 (0.248)
	other relative	13.26 %	2.86 %	
	work colleague	6.41 %	14.29 %	
	friend or neighbor	21.79 %	14.29 %	
	stranger	1.28 %	2.86 %	
	other	5.13 %	-	
Inversión		50,000	40,000	1.938 (0.164)
Contribución		24,000	24,000	0.005 (0.940)
Contribución (%)		0.577 (0.284)	0.565 (0.275)	0.562 (0.575)

En resumen, frente a las iniciativas de emprendedores, las emprendedoras en el sector turístico español se caracterizan porque:

- Gestionan empresas con una menor expectativa de crecimiento en empleo
- Presentan un menor nivel de ingresos personales
- Son más reacias a invertir en iniciativas empresariales de terceros.

V. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado el emprendimiento femenino en el sector turístico a partir de la información recopilada a través del proyecto GEM en la realización de cuestionarios a individuos de varios países a nivel mundial. En particular, el análisis estadístico realizado para comparar el emprendimiento femenino con el masculino señala importantes diferencias a nivel global, muchas de las cuales se mantienen y resultan estadísticamente significativas cuando se analiza individualmente el caso español.

El estudio de los principales factores diferenciales permite discernir aspectos útiles en el diseño de políticas públicas de desarrollo del sector. Así, el menor tamaño esperado de las iniciativas creadas por mujeres podría deberse a un menor deseo de crecimiento de la empresa o a una perspectiva más pesimista en su evolución. No obstante, el hecho de que también se observen diferencias en el nivel de ingresos podría ser un indicador de que son las restricciones financieras y no el deseo de aumentar el tamaño de la empresa lo que reduce las expectativas de crecimiento. En esta misma línea, la menor presencia de las mujeres como financiadoras o inversoras en empresas de terceros, podría interpretarse como una mayor aversión al riesgo. A pesar de ello, nuevamente el hecho de que el nivel de ingresos sea inferior podría explicar esta causa, y ser la menor disposición de fondos la causa de la menor presencia femenina (Roper y Scott, 2009).

En síntesis, se observa que la menor renta disponible en las mujeres emprendedoras podría causar un menor tamaño de la empresa, que a su vez requiere menor número de propietarios y menor número de gestores. De igual modo, la menor renta de las mujeres emprendedoras en el sector turístico podría limitar las oportunidades de financiación. Todo ello, generaría diferencias significativas entre estas variables, cuya causa podría ser común. Por ello, los resultados de este trabajo apuntan a la necesidad de profundizar en el estudio de las restricciones financieras (disponibilidad de fondos) y, en particular, a la necesidad de considerar esta cuestión en el análisis del emprendimiento femenino.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ateljevic, J. & Page, S.J.. *Tourism and Entrepreneurship. International Perspective*. UK: Elsevier. 2009
- [2] Bonet, R., Cruz, C., Kranz, D. F., & Justo, R. Temporary Contracts and Work—Family Balance in a Dual Labor Market. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(1), 55-87. 2013.

- [3] Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395. 1994.
- [4] Dahl, M. S., & Sorenson, O. Home sweet home: Entrepreneurs' location choices and the performance of their ventures. *Management science*, 58(6), 1059-1071. 2012
- [5] Du Rietz, A., & Henrekson, M.. Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10. 2000
- [6] Kelley, D.; Singer, S. & Herrington, M. *Global Entrepreneurship Monitor: 2015-2016 Global Report*. Babson Park, MA. 2015.
- [7] Lado-Sestayo, R.; Vivel-Búa, M.; Otero-González, L; Neira-Gómez, I. "Location and Business Creation: An Analysis of the Lodging Sector" in *Impact Assessment in Tourism Economics* Editors: Matias, A.; Nijkamp & Romão, J. Publisher: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-14920-2. Páginas: 201-2012. 2016
- [8] Langowitz, N., & Minniti, M. The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 341-364. 2007
- [9] Mottiar, Z. & Ryan, T. The Role of SMEs in Tourism Development: An Industrial District Approach Applied to Killarney, Ireland. In R. Thomas & M. Augustyn (eds.), *Tourism in the New Europe: Perspectives on SME policies and practices* (pp. 63-78). Amsterdam: Elsevier. 2007
- [10] Ramos-Rodríguez, A.R., Medina-Garrido, J.A. & Ruiz-Navarro, J.. Determinants of Hotels and Restaurants entrepreneurship: A study using GEM data. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 579-587. 2012
- [11] Roper, S., & Scott, J. M. Perceived financial barriers and the start-up decision: an econometric analysis of gender differences using GEM data. *International Small Business Journal*, 27(2), 149-171. 2009
- [12] UNWTO. *Panorama OMT del Turismo Internacional*. 2015
- [13] Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1265. 2005

Determinantes del emprendimiento turístico

Rubén Lado-Sestayo
Economía Financeira e Contabilidade
Universidade da Coruña
A Coruña, España
ruben.lado.sestayo@udc.es

Milagros Vivel-Búa
Economía Financeira e Contabilidade
Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, España
mila.vivel@usc.es

Abstract—Este trabajo analiza los determinantes de la creación empresarial en el sector turístico, considerando variables representativas de aspectos demográficos, perspectiva, situación económica, capacidades y entorno donde se toma la decisión de emprender. Para ello, se evalúan las características de emprendedores en dicho sector en distintos países a través de un análisis descriptivo y de modelos de regresión binaria probit y logit. La base de datos utilizada se construye a partir de los cuestionarios realizados en el marco del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Los resultados obtenidos identifican los principales factores determinantes y abren nuevas vías de estudio relativas al impacto del nivel educativo y el género.

Keywords—determinantes; emprendimiento; sector turístico; modelos de regresión binaria; GEM.

I. INTRODUCCIÓN

La capacidad de la actividad emprendedora para generar crecimiento económico ha sido contrastado en diversos estudios (Acs et al., 2008). Generalmente, esta relación se justifica por el impacto que presentan las nuevas empresas en el entorno competitivo, al incrementar el nivel de innovación sectorial. Por ello, el fomento de la actividad emprendedora puede ser utilizado como medida de fomento de la actividad económica.

Detrás de cada iniciativa empresarial, existe al menos un emprendedor que invierte y arriesga parte de sus fondos. En estudios previos se constata que en esta decisión inciden multitud de variables, entre las que se encuentran las características demográficas, la perspectiva del individuo, su situación económica, la capacidad percibida y la situación del entorno que lo rodea. En consecuencia, las políticas de fomento de la actividad empresarial deben centrar su impacto en facilitar la decisión de los emprendedores, además de considerar posibles barreras e incentivos a la iniciativa creada.

Entre las distintas alternativas posibles, los emprendedores pueden optar por la creación empresarial en distintos sectores, sujetos a diferentes niveles de riesgo, rentabilidad e inversión requerida, entre otros factores. Ello puede originar diferencias en los factores determinantes de la decisión de emprender por parte de los individuos y, en consecuencia, el estudio de los determinantes de la actividad emprendedora debe considerar el sector en el que se desarrolla la nueva empresa. Por ello, a pesar de la existencia de numerosos estudios sobre los determinantes de la actividad emprendedora, resulta de interés la realización de estudios focalizados en un único sector.

De este modo, el objeto sectorial de estudio de este trabajo lo constituye el ámbito turístico, por ser uno de los principales sectores a nivel mundial y que constituye la principal fuente de riqueza de numerosos países como, por ejemplo, España. Así, el turismo constituye una parte importante de la actividad económica en los países más avanzados, entre los que ocupan una posición relevante en cuanto a ingresos y recepción de turistas internacionales países como Estados Unidos, Francia, China o la ya citada España.

El estudio realizado analiza los determinantes de la decisión de crear una empresa en una muestra de emprendedores del sector turístico a nivel mundial. En particular, se consideran empresas dedicadas a actividades de hospedaje, restauración, intermediación en gestión y reserva de viajes y administración de museos y edificios de interés histórico. La metodología utilizada se corresponde con modelos probit y logit, incluyendo variables de control de características nacionales para el período 2003-2013.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras esta primera sección de introducción, en la sección segunda se presenta la revisión de la literatura previa, clasificando los estudios en función de la dimensión analizada. Posteriormente, en la sección tercera se presenta la base de datos y el análisis descriptivo que confirma la existencia de diferencias notables entre emprendedores en el sector turístico y no emprendedores. A continuación, la sección cuarta destaca los resultados obtenidos y finalmente en la sección quinta se sintetizan las principales conclusiones extraídas.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Existen multitud de estudios centrados en el análisis de los determinantes del emprendimiento, que difieren en la aproximación utilizada y en los determinantes considerados (Freytag y Thurik, 2007; Verheul et al., 2002). La mayoría de estos estudios se centran en analizar características actitudinales y en los aspectos subjetivos del individuo que inciden en su decisión de emprender, considerando asimismo el entorno competitivo.

Una revisión de trabajos previos acerca de los determinantes de la actividad emprendedora permite identificar cinco categorías de determinantes:

A. Características demográficas

Las características demográficas han demostrado tener un impacto significativo sobre la actividad emprendedora. Más concretamente, se observa que la edad es un factor clave de

dicha decisión entre otros (Verheul et al., 2002). Por otra parte, el género parece tener un efecto significativo. No obstante, existe controversia en cuanto a su impacto ya que mientras algunos estudios encuentran que no existen diferencias entre los determinantes del emprendimiento entre hombres y mujeres (Langowitz and Minniti; 2005), la realidad señala que las tasas de emprendimiento difieren notablemente (Kelley et al., 2012). Estas divergencias podrían explicarse por diferencias significativas en los valores presentados en los distintos determinantes entre hombres y mujeres o bien en factores que afecten el efecto de estos determinantes (Álvarez et al., 2012; Carter, 2000; Casero et al., 2010). Asimismo, otra causa de las diferencias de género en las tasas de emprendimiento podría explicarse por la existencia de barreras a la actividad emprendedora femenina, derivadas, entre otros, de una posible mayor dificultad para conciliar vida profesional y familiar (Bonet et al., 2013)

B. Perspectivas

Las decisiones de creación empresarial están afectadas por la percepción subjetiva del individuo, y por sus expectativas acerca de sus propias capacidades y su aversión al fracaso (Koellinger et al., 2007; McClelland, 1987). En la medida en la que el individuo presente un menor temor al fracaso o bien disponga de una mayor autoconfianza, tendrá una mayor propensión a crear una empresa.

C. Situación económica

La puesta en marcha de una iniciativa empresarial requiere de la disponibilidad de los recursos necesarios para la misma, así como de aquellos que permitan dedicar el tiempo suficiente a la nueva empresa. Por este motivo, el nivel de ingresos es un factor que puede incidir sobre las posibilidades de crear una empresa y sobre la orientación de la misma (Noorderhaven et al., 2004)

D. Capacidades

Las competencias y capacidades del individuo son un elemento clave del éxito empresarial y por ello tienen una importante incidencia como factores determinantes de la decisión de emprender (Wu y Wu, 2008; Periz-Ortiz et al., 2014; Casero et al., 2010). En cuanto a su consideración, es posible diferenciar entre conocimientos adquiridos no directamente relacionados con el ámbito empresarial y experiencia en dicho ámbito.

E. Entorno

Existe una línea de estudio acerca de los determinantes del emprendimiento centrada en el estudio del contexto social. Estos trabajos encuentran como factores determinantes del emprendimiento, bien directamente o como factores moduladores, el entorno en el que se desarrolla la empresa. Así, la consideración del emprendimiento como una profesión deseable o la existencia de redes podrían tener un impacto sobre la decisión del individuo de emprender, tal y como apuntan algunos trabajos (Kim y Kang, 2014; Bauernschuster et al., 2010).

F. Otras consideraciones

El hecho de que existan diferencias en las tasas de emprendimiento entre distintos países, supone la necesidad de considerar que, más allá de los determinantes individuales y del entorno, existen una serie de elementos a nivel agregado que afectan a la propensión hacia el emprendimiento. Asimismo, es destacable que estas diferencias se mantienen a lo largo del tiempo, por lo que existen factores agregados que afectan a las decisiones individuales de emprender y que podrían deberse a factores culturales o de otro tipo (Freitag y Thurik, 2010).

III. DATASET Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En este apartado se presenta la base de datos utilizada y se realiza un análisis descriptivo, que diferencia entre emprendedores turísticos y no emprendedores en el sector.

A. Base de datos

La base de datos utilizada en este trabajo se ha construido a partir de la información obtenida en las encuestas del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). El GEM es un consorcio de investigadores de todo el mundo centrado en el estudio de la actividad emprendedora, sus motivaciones y el entorno donde ésta se produce. Para ello, a partir de una metodología común, el proyecto realiza una serie de encuestas anualmente en distintos países y a través de las universidades y centros de investigación participantes. Estas encuestas se dividen en dos grandes categorías. Por un lado, un grupo de encuestas se dirige a toda la población adulta con edades comprendidas entre los 18 y los 64 años (AdultSurveyPopulation o APS). Por otro lado, se realizan encuestas a expertos en emprendimiento del país o área geográfica de estudio (NationalExpertsSurvey o NES). Estas encuestas comenzaron a realizarse en el año 2001 y existen datos hasta el año 2013. Tal y como se puede observar en la página web del proyecto (<http://www.gemconsortium.org/>), la red cuenta con más de 200.000 entrevistas por año, más de 100 países y más de 300 instituciones académicas y de investigación miembros. Debe señalarse que no necesariamente se entrevistan a los mismos individuos año tras año, sino que la selección es aleatoria por estratos.

Para la realización de este trabajo se ha observado que ciertas variables solo están disponibles a partir del año 2003, por lo que el análisis descriptivo se limita a dicho período. De igual modo, para la estimación de los modelos econométricos, la falta de información completa anterior a 2003 obliga a realizar el análisis en el período 2003-2013. La base utilizada se ha construido a partir de la información anual de la encuesta APS, de modo que para el período completo, esto es 2001-2013 se dispone de un total de 1,969,269 observaciones. Sobre estas observaciones se han identificado los emprendedores del sector turístico, utilizando para ello el código de actividad ISIC rev3 o ISIC rev4 de la empresa creada. En particular, se ha considerado que forman parte del sector turístico las actividades dedicadas a: servicios de alojamiento, restauración, intermediación en viajes y gestión de museos y edificios históricos. Por tanto, se han identificado como emprendedores del sector turístico aquellos cuya empresa se dedica a los siguientes códigos de actividad en el ISIC rev3: 5510, 5520,

6304, 9232 y 9233 o a los siguientes códigos ISIC rev4: 5510, 5520, 5590, 5610, 5621, 5629, 5630, 7911, 7912, 7990 y 9102.

La metodología del proyecto considera que los emprendedores pueden clasificarse en función de la antigüedad de la empresa, de modo que es posible distinguir los emprendedores de iniciativas más recientes de aquellos que han creado la iniciativa en años anteriores o actualmente gestionan una iniciativa de larga trayectoria. Así, para este trabajo se consideran emprendedores aquellos englobados en la categoría de emprendimiento incipiente, esto es, empresas creadas con una antigüedad inferior a 42 meses.

B. Construcción de la muestra

Con las restricciones comentadas anteriormente, la base de datos creada dispone de un total de 11,034 observaciones relativa a emprendedores incipientes del sector turístico de datos creada existen. Así, este trabajo pretende comparar este grupo de individuos (emprendedores en turismo) con el resto de individuos presentes en la muestra, con el objetivo de identificar qué características diferenciales determinan o pueden incidir en que decidan ser emprendedores.

En cuanto a las variables utilizadas como determinantes de la decisión de convertirse en emprendedor en el sector turístico, es posible identificar cinco grandes grupos de acuerdo a la literatura previa que son aquellos que se recopilan en la Tabla 1.

TABLE I. VARIABLES UTILIZADAS

Variable	Definición	Tipo
Demográfica		
edad	Edad del individuo	Continua
mujer	Toma el valor 1 si es una emprendedora y 0 si es un emprendedor	Binaria
Perspectiva		
miedo	Toma el valor 1 si el individuo responde que el miedo al fracaso le impediría crear una empresa y 0 en caso contrario.	Binaria
autoconfianza	Toma el valor 1 si el individuo responde que tiene el conocimiento, habilidad y experiencia para iniciar una empresa y cero en caso contrario	Binaria
Situación económica		
ingresos	Nivel de ingresos dentro del país (3 categorías)	Categórica
Capacidades		
educacion	Nivel educativo (5 categorías)	Categórica
experiencia	Toma el valor 1 si el individuo ha abandonado, vendido, etc una iniciativa empresarial en los últimos 12 meses y 0 en caso contrario	Binaria
Entorno		
entorno	Toma el valor 1 si el individuo responde que ser emprendedor es una carrera deseable en su sociedad y 0 en caso contrario.	Binaria
redes	Toma el valor 1 si el individuo conoce personalmente una persona que iniciase un negocio en los últimos 2 años y cero en caso contrario	Binaria

Además de las variables señaladas anteriormente, se utilizan variables binarias para representar la idiosincracia cada

país, con el objeto de recoger aspectos culturales y de otro tipo que pueden afectar a los individuos y que no estén recogidos en las variables anteriormente señaladas en la Tabla I.

C. Análisis descriptivo

A la hora de seleccionar el test estadístico a utilizar en el análisis empírico se ha considerado la naturaleza de la variable objeto de estudio. Así, para las variables continuas se ha utilizado el test t-student de diferencia de medias, mientras que para la diferencia en las variables ordinales se ha utilizado el test de Wilcoxon-Mann-Whitney. Por su parte, para las variables binarias el test Chi cuadrado de diferencia de proporciones ha sido aplicado.

El análisis descriptivo señala diferencias estadísticamente significativas en todas las variables analizadas. Así, en las variables demográficas se observa que los emprendedores en el sector turístico son más jóvenes, con una edad media de 37 años (desviación típica de 11 años) frente a la media de 40 años de la muestra de no emprendedores. En cuanto al género, se observa una menor presencia de mujeres como emprendedoras en el sector. En lo relativo a las variables de percepción, se observa que los emprendedores presentan menor temor al fracaso y mayor autoconfianza, y su situación económica es mejor que los no emprendedores. En cuanto a sus capacidades, se observa que, si bien la experiencia es un aspecto importante, un mayor nivel educativo no está directamente relacionado con una mayor propensión a emprender en el sector turístico, ya que la mayoría de emprendedores presentan estudios secundarios, seguido de estudios primarios. Finalmente, las variables de entorno presentan diferencias muy significativas, ya que se constata que la existencia de redes fomenta la propensión a la creación empresarial y en aquellos entornos donde está socialmente mejor considerado el emprendimiento existe una mayor intención emprendedora.

TABLE II. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Emprendedores		No	Sí	Test y p valor
Nº			11,034	
Variables y categorías		Media / %		
edad		40 (13)	37 (11)	25.40 (<0.001)
mujer		52.2%	46.5%	145.84 (<0.001)
miedo		37.4%	26.3%	551.22 (<0.001)
autoconfianza		49.3%	86.1%	5,700 (<0.001)
ingresos	menor 33%	32.60%	23.50%	-18.87 (<0.001)
	medio 33%	34.15%	58.77%	
	mayor 33%	33.25%	41.23%	
educación	Sin estudios	6.35%	7.25%	7.60 (<0.001)
	Iniciosecundaria	25.45%	26.68%	
	Secundaria	32.46%	33.68%	
	Post-secundaria	25.35%	23.84%	
	Grado	10.39%	8.56%	
experiencia		3.6%	11.6%	1,900 (<0.001)
entorno		65.2%	73.7%	296.43 (<0.001)
redes		37.1%	63.9%	3,300 (<0.001)

^aNótese que el número de observaciones puede variar en función de la variable objeto de estudio.

IV. RESULTADOS

Debido a las características de la variable explicada, que solo toma los valores 1 o 0, en este trabajo se utiliza un modelo de regresión binario probit y logit. Además de las variables señaladas en la tabla I se han incluido variables binarias propias de cada país estudiado para reducir el sesgo de aspectos no observados.

En línea con los resultados observados en el análisis descriptivo (Tabla II), los resultados señalan que la edad y el temor al fracaso reducen la propensión a la creación de nuevas empresas en el sector turístico. Por el contrario, sorprenden los resultados obtenidos para el género, ya que se observa que el hecho de ser mujer aumenta la propensión al emprendimiento, esto es, una vez descontado el efecto del resto de variables, las mujeres presentan una mayor propensión a emprender en el sector. En las demás variables se han obtenido los resultados esperados, particularmente con el efecto positivo de la autoconfianza, de los ingresos, de la experiencia, de la buena consideración del entorno y de la existencia de redes. En cuanto al efecto del nivel educativo, se observa que solo resulta significativo el hecho de disponer de formación básica, frente a no tener estudios. Para el resto de niveles, el impacto no resulta significativo.

TABLE III. RESULTADOS MODELOS ECONÓMICOS

VARIABLES	(1) Probit	(2) Logit
edad	-0.003*** (0.000)	-0.007*** (0.001)
mujer	0.038*** (0.010)	0.105*** (0.025)
miedo	-0.128*** (0.011)	-0.339*** (0.030)
autoconfianza	0.445*** (0.013)	1.220*** (0.039)
ingresos. Medio 33%	0.066*** (0.013)	0.171*** (0.035)
ingresos. Mayor 33%	0.071*** (0.013)	0.185*** (0.035)
educación. Algo secundaria	0.100*** (0.020)	0.239*** (0.051)
educación. Secundaria	0.024 (0.020)	0.048 (0.051)
educación. Postsecundaria	-0.030 (0.021)	-0.088 (0.055)
educación. Grado	-0.010 (0.026)	-0.049 (0.066)
experiencia	0.170*** (0.017)	0.401*** (0.041)
entorno	0.023** (0.012)	0.065** (0.030)
redes	0.249*** (0.011)	0.637*** (0.028)
constante	-2.862*** (0.069)	-6.053*** (0.185)
Inclusión de efectos de país	Sí	Sí
N	693,332	693,332
Media VIF	2.35	

V. CONCLUSIONES

En este trabajo se han analizado los determinantes del emprendimiento en el sector turístico a partir de su clasificación en las cinco categorías identificadas en la literatura previa. Para ello, se ha utilizado información del proyecto GEM y se ha controlado la existencia de variables no observables a través de la consideración de variables dummies de cada país representado en la muestra.

De los resultados obtenidos destacan fundamentalmente dos aspectos. En primer lugar, el hecho de que el nivel educativo más allá de la educación secundaria no contribuya a incrementar las tasas de emprendimiento. Ello puede suponer que parte del capital humano de mayor valor no se esté aprovechando para potenciar la actividad económica a través del emprendimiento, o bien que las oportunidades derivadas de la formación universitaria reduzcan los incentivos al emprendimiento. En segundo lugar, el signo obtenido para la variable relativa al género es especialmente importante. Uno de los motivos es el hecho de que a pesar de que existe una menor presencia de la mujer en el emprendimiento turístico, una vez descontado el resto de variables se observa una mayor propensión a la actividad emprendedora. Por tanto, las diferencias observadas en las tasas de emprendimiento turístico entre hombres y mujeres parecen deberse a cuestiones analizadas en este estudio, tales como las perspectivas, la situación económica, las capacidades o el entorno.

Este trabajo permite identificar varias vías de estudio para analizar las diferencias en el emprendimiento femenino en el sector turístico, al señalar un conjunto de variables que podrían explicar las diferencias en las tasas de emprendimiento observadas.

REFERENCES

- [1] Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234. 2008
- [2] Álvarez, C., Noguera, M., & Urbano, D. Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino: un estudio cuantitativo en España. *Economía industrial*, (383), 43-52. 2012
- [3] Bauernschuster, S., Falck, O., & Heblich, S. Social capital access and entrepreneurship. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(3), 821-833. 2010
- [4] Bonet, R., Cruz, C., Kranz, D. F., & Justo, R. Temporary Contracts and Work—Family Balance in a Dual Labor Market. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(1), 55-87. 2013
- [5] Carter, S. Improving the numbers and performance of women-owned businesses: Some implications for training and advisory services. *Education+ Training*, 42(4/5), 326-334. 2000
- [6] Casero, J. C. D., Mogollón, R. H., Escobedo, M. D. L. C. S., & Jiménez, M. V. P. Actividad emprendedora y género. Un estudio comparativo/Entrepreneurship and Gender. A Comparative Study. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(2), 83. 2010
- [7] Freytag, A., & Thurik, R. Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting. *Journal of evolutionary Economics*, 17(2), 117-131. 2007
- [8] Freytag, A., & Thurik, A. R. (Eds.). *Entrepreneurship and culture*. Heidelberg: Springer. 2010
- [9] Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M. Global entrepreneurship monitor 2011 global report. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. 2012

- [10] Kim, B. Y., & Kang, Y. Social capital and entrepreneurial activity: A pseudo-panel approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 97, 47-60. 2014
- [11] Koellinger, P., Minniti, M., & Schade, C. I think I can, I think I can: Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of economic psychology*, 28(4), 502-527. 2007
- [12] Langowitz, N., & Minniti, M. The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 341-364. 2007
- [13] McClelland, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233. 1987
- [14] Noorderhaven, N., Thurik, R., Wennekers, A. R. M., and van Stel, A. The Role of Dissatisfaction and per Capita Income in Explaining Self-Employment Across 15 European Countries, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (5), 447-466 . 2004
- [15] Peris-Ortiz, M., Fuster-Estruch, V., & Devece-Carañana, C. Entrepreneurship and Innovation in a Context of Crisis. In *Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis* (pp. 1-10). Springer International Publishing. 2014
- [16] Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D., & Thurik, R. An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture. In *Entrepreneurship: Determinants and policy in a European-US comparison* (pp. 11-81). Springer US. 2002
- [17] Wu, S., & Wu, L. The impact of higher education on entrepreneurial intentions of university students in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), 752-774. 2008

Análise de resiliência de empreendedores do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil:

Processo de internacionalização de empresas

Vanessa Almeida da Silva
Business School Department
Federal University of Santa Maria
Santa Maria, Brazil
e-mail

Daiane Cardozo Campos
Business School Department
Federal University of Santa Maria
Santa Maria, Brazil
e-mail

Flávia Luciane Scherer
Business School Department
Federal University of Santa Maria
Santa Maria, Brazil
e-mail

Andrei Mikhailov
Business School Department
Federal University of Santa Maria
Santa Maria, Brazil
e-mail

Resumo— Este estudo relaciona o processo de internacionalização e as características de pessoas resilientes de empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos mecânicos originárias do estado do Rio Grande do Sul. Deste modo, propõem-se desenvolver o tema da internacionalização de empresas, bem como caracterizar a atuação internacional e verificar as características resilientes dos empreendedores. Para tanto, foram revisados temas relativos à internacionalização de empresa, modos de entrada, empreendedorismo internacional e características resilientes de modo a orientar a pesquisa empírica. Diante do conceito da resiliência no processo de análise, destacou-se nos resultados o elemento da positividade, pois estimula e contribui com a inovação e a adaptabilidade às mudanças.

Palavras-chave: internacionalização, características de resiliência, empreendedorismo.

Abstract— This study relates the internationalization process and the characteristics of resilient employees which work at the machinery and mechanical equipment sector companies originated at Rio Grande do Sul state. Thus, we aim to develop the theme of internationalization of companies, as well as characterize the international operations and verify the resilient characteristics of entrepreneurs. Therefore, subjects on the company internationalization were reviewed, input modes, international entrepreneurship and resilient characteristics to guide empirical research. By using concept of resilience during the analysis, results could highlight the positive element, which stimulates innovation and contributes to innovation and adaptability to changes.

Keywords-component; internationalization, resilient characteristics, entrepreneurship.

I. INTRODUÇÃO

A mudança no cenário mundial das corporações, intensificada no início da década de 90, obrigou as organizações a buscarem o ajustamento ao seu ambiente de negócio, onde a disputa com produtos e empresas estrangeiras tornou-se mais acirrada. O Brasil passou por profundas transformações estruturais que abriram caminho para um novo tipo de inserção internacional do país (MALAN, 1998). Esta mudança de foco nacional para um âmbito global torna imprescindível o aprofundamento sobre a internacionalização brasileira, gerando a necessidade e conveniência para desenvolver programas que adaptem e implementem soluções que contribuam para um posicionamento mais competitivo das empresas.

No Brasil, uma grande reestruturação da indústria brasileira, iniciada nos anos 90, permitiu um aumento na produtividade, na qualidade dos produtos e na satisfação dos consumidores, além de ocorrer um movimento em direção à internacionalização das empresas brasileiras (ROCHA e MELLO, 2002). O crescente processo de internacionalização, marcado pela abertura econômica e a privatização, associadas à estabilidade, gerou grande incentivo aos investimentos nacionais e estrangeiros (HONORATO, 2007). Neste contexto, entende-se que o processo de internacionalização permite às empresas tornarem-se mais competitivas dentro e fora do país.

O fenômeno da internacionalização deve ser compreendido como um elemento que altera as estruturas internas e externas de uma organização, gerando efeitos positivos para si e por toda a cadeia produtiva à qual está associado (HONORATO, 2007) e por isso, tem atraído a atenção de muitos pesquisadores, oriundos de diferentes campos do saber. No campo dos estudos em negócios internacionais, as principais teorias de Internacionalização podem ser divididas em duas

categorias. A primeira é chamada de Teorias de Internacionalização de abordagem econômica, onde se entende que o processo de internacionalização é impulsionado por decisões pseudo-rationais com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto de atuação das empresas. A segunda compreende Teorias de Internacionalização de abordagem comportamental, que afirmam que o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos atores (empresas e gerentes) envolvidos (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005).

De diferentes orientações, tais teorias encontram, para Mtigwe (2004), um ponto de encontro na denominada área de empreendedorismo internacional. Esta área, considerada emergente, não é esclarecida por uma única ciência e ainda estrutura-se enquanto disciplina autônoma. O foco desta escola é o comportamento empreendedor em organizações já existentes (FAYOLLE, 2002), gerando diversas formas organizacionais que encontram na administração o lastro teórico para compreensão da dinâmica destas organizações impulsionadas pelos empreendedores (RODRIGUES, 2007). Supõe-se, assim, que o tamanho das pequenas empresas tenderia a acelerar a evolução do processo de internacionalização, pois se costuma encontrar em tais organizações a predominância de um comportamento supostamente empreendedor. No Brasil, o grupo de micro e pequenas empresas responde por 48,3% do número total de empresas exportadoras (MDIC, 2008).

As características que regem o comportamento, as decisões e as ações de gestores no mundo dos negócios são focos de diversos estudos dentro da pesquisa científica. Um dos temas que recebe maior atenção é o empreendedorismo e as suas diferentes motivações. Em se tratando do indivíduo empreendedor, os estudos de Conner (1995) partem da resiliência como um fator preponderante para suportar processos de mudança bem sucedidos, onde a resiliência é abordada como uma característica importante a ser desenvolvida e incorporada no cotidiano, especialmente em relação ao comportamento dos empreendedores, mais especificamente aos proprietários gerentes de pequenos negócios, os quais constituem a amostra desta pesquisa.

Neste contexto, o estudo se propõe a analisar a influência das características comportamentais empreendedoras frente à internacionalização de empresas, orientadas à empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul (RS) do setor de máquinas e equipamentos mecânicos. Neste sentido, apresentam-se elementos, a fim de dar suporte ao estudo, tais como: as abordagens teóricas que influenciam o processo de internacionalização; os modos de entrada em mercados internacionais, bem como os motivos e as barreiras enfrentadas pelas organizações para entrar em determinados mercados; as características resilientes dos empreendedores, os fatores determinantes de suas ações, a postura do empreendedor e a influência do ambiente, de maneira a complementar as pesquisas na área de Negócios Internacionais.

Para o desenvolvimento do presente artigo procedeu-se à argumentação dos eixos teóricos que comporão as bases necessárias ao estudo. Desta forma, nas seções subsequentes, serão expostos os temas relativos à internacionalização de

empresas, bem como os modos de entrada no mercado estrangeiro. Posteriormente, apresenta-se o tópico de pesquisa que constata o processo empreendedorismo internacional, procurando identificar as características de pessoas resilientes que definem o empreendedor que busca os mercados internacionais. Por fim, verificam-se a metodologia, bem como os resultados da pesquisa. Ao término, considerações finais são elencadas.

II. INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGENS TEÓRICAS E MODOS DE ENTRADA

A internacionalização como um processo estratégico, pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas, as quais movem uma empresa através de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização. Em cada fase, novos desafios estratégicos e prioridades decisórias serão encontrados (DOUGLAS e CRAIG, 1989). De tal modo, compromete-se tempo e recursos diversos, esperando obter resultados satisfatórios. As escolhas estratégicas dos gestores, em termos de seu ambiente concorrencial, deram forma à estrutura e aos processos organizacionais (MILES e SNOW, 1978).

Considerando as teorias que amparam os estudos sobre internacionalização pode-se dizer que existem dois os campos de estudo que se ocupam da internacionalização da firma, quais sejam, economia e administração e negócios (IGLESIAS e MOTTA VEIGA, 2002). Classificação semelhante a essa é proposta por Carneiro e Dib (2007), para os quais as teorias tradicionais de internacionalização podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental.

Dentro do enfoque sobre abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos, Carneiro e Dib (2007) alegam que prevaleceriam decisões pseudo-rationais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos, com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto de atuação das empresas (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005). Deste modo, Cantwell (1991) agrupou as principais teorias da produção internacional sob arcabouços com fundações teóricas semelhantes. Ietto-Gillies (1997) propôs uma lógica similar àquela de Cantwell, com pequenos ajustes de classificação. Adotando por fundamento estes dois autores, selecionaram-se três teorias que estão entre as mais citadas e consagradas como influentes na literatura: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (CARNEIRO e DIB, 2007).

De acordo com as abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores (empresas e gerentes) envolvidos na decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir e originaram-se dos chamados modelos de estágios (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005). Dentre estes, o Modelo de Uppsala foi o primeiro e mais amplamente citado (OVIATT

e MCDOUGALL, 1999) e testado empiricamente (BELL, 1995; PETERSEN e PEDERSEN, 1997 apud CARNEIRO e DIB, 2007) na literatura. Além dele, outros dois desenvolvimentos teóricos importantes são frequentemente apontados (JOHANSON e VAHLNE, 1990 e 2003; KNIGHT, 2000), tais como: o empreendedorismo internacional e a perspectiva de networks (CARNEIRO e DIB, 2007).

No Brasil, existem diversos estudos empíricos realizados sobre a internacionalização de empresas. Dal-Soto (2006) considera que a teoria de Uppsala oferece parcialmente uma base explicativa sobre o processo de internacionalização de empresas por reconhecer que as ações graduais em direção ao mercado externo e a prática da exportação são características comuns entre as empresas nesse processo. Rezende (2002) também considera os processos de internacionalização graduais, mas os considera descontínuos ao mesmo tempo.

O processo de internacionalização envolve atividades estratégicas de comércio exterior, fluxos de capital, transferência de tecnologia, fluxo de informações e dados, alianças, fusões, aquisições, Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), entre outras. A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país alvo, sendo este tipo de decisão afetada por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica que varia conforme o Figura 1 (NICKELS e WOOD, 1999).

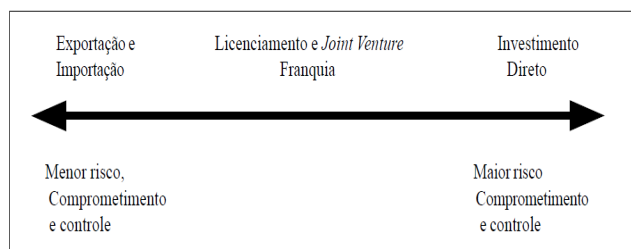


Figura 1. Entrada em mercados internacionais (Nickels e Wood, 1999)

O modo de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais, ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma organização (ROOT, 1994). Apesar de as expressões “modos de entrada” ou “estratégias de entrada” erroneamente aparentarem significar a estratégia usada para entrar (pela primeira vez) em um mercado externo, elas efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para se manter atuando e se desenvolvendo em um mercado internacional (ROOT, 1994).

A estratégia de internacionalização de empresas brasileiras passa, assim, por várias modalidades, incluindo “associação com empresas estrangeiras, visando a novos mercados e ao acesso ao capital mais barato” (SILVA, 2007, p. 152). Uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2002), ao longo de 2001, visou investigar sobre processos de internacionalização de empresas no Brasil, com o objetivo de melhor esclarecer o contexto e as estratégias adotadas por empresas de capital nacional que estão internacionalizando

suas atividades. Além disso, também teve o propósito de identificar as razões pelas quais muitas empresas brasileiras ainda não consideraram a possibilidade de internacionalização. De tal modo, foram revelados os principais motivos e barreiras encontradas pelas empresas brasileiras para a internacionalização, conforme apresentado, na Figura 2.

Motivos	Barreiras
busca de economia de escala – marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais –; varia de acordo com o porte das empresas;	barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais;
desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa;	barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais;
exploração das vantagens de localização no Brasil;	barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.
saturação do mercado brasileiro.	

Figura 2. Motivos e barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras. (Fundação Dom Cabral, 2002)

Os resultados do estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2002) demonstram que as empresas brasileiras internacionalizaram-se pela via da exportação. Neste último em particular, muitas delas avançaram bastante na trajetória em direção a uma maior inserção nos mercados internacionais, sendo que algumas delas obtiveram receitas expressivas com a exportação e vêm adotando uma abordagem gradualista. Em síntese, quanto mais tempo uma empresa atua em negócios internacionais, mais se dispõe a assumir riscos e comprometer recursos em seu processo de internacionalização. Finalmente, as conclusões do estudo revelam que empresas com maior experiência nos mercados internacionais enfrentam menores barreiras e desfrutam de resultados superiores em seu processo de internacionalização. Pode-se inferir que quanto maior experiência e maiores investimentos diretos efetuam, melhor é o retorno obtido pelas empresas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002).

A internacionalização, portanto, é um processo que envolve empresas de qualquer porte e de praticamente todos os setores da economia. A capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a organização alcance sucesso em sua internacionalização. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos (FISCHER, 2006).

A partir de estudos das abordagens de internacionalização baseados em critérios econômicos e na evolução comportamental, Mtigwe (2004) sugere um ponto de encontro destas perspectivas na denominada área de empreendedorismo internacional. Ainda, para Mtigwe (2006, p.16) “a teoria do empreendedorismo internacional juntamente com a teoria de network representam o estado da arte no pensamento de negócios internacionais”. Andersson (2000) alega que empreendedorismo internacional é um novo campo de estudos multidisciplinares, que leva em consideração os empreendedores.

III. EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

O lançamento do campo do empreendedorismo é atribuído a Joseph Schumpeter, cuja obra associa o desenvolvimento econômico aos empreendedores e estes à inovação (FILION, 1999). De acordo com Schumpeter (1984), o empreendedor é peça fundamental no processo de inovação. Entretanto, diversos autores sugerem que o perfil empreendedor, por si só, não explica o fenômeno do empreendedorismo.

Na direção do empreendedorismo internacional, McDougall e Oviatt (2000, p. 6) o definem como “a combinação de inovação, pró-atividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Neste contexto, o empreendedorismo internacional é um novo campo de estudos multidisciplinares que tem atraído o interesse de acadêmicos de diversas disciplinas, como marketing, gestão, negócios internacionais e empreendedorismo (MORT e WEERAWARDENA, 2006 apud DIB, 2008). Conforme apontam Young, Dimitratos e Dana (2003), o empreendedorismo internacional é uma das áreas-chaves para o futuro da pesquisa em negócios internacionais, empreendedorismo e gerenciamento estratégico. As pesquisas sobre o assunto cresceram bastante a partir da década de noventa, sendo caracterizada por uma multiplicidade de abordagens.

O termo empreendedorismo internacional, ou “international entrepreneurship” em sua versão original, teve como precursores os autores Morrow em 1988, seguido por McDougall em 1989, pavimentando o caminho para os primeiros estudos em nível acadêmico e provendo uma base teórica para o desenvolvimento do empreendedorismo internacional (MCDUGALL E OVIATT, 2000). Sob a ótica de Zahra e George (2002, p.11) o empreendedorismo internacional é “o processo de descoberta e exploração criativa de oportunidades que estão fora dos mercados domésticos de uma empresa, na busca de vantagem competitiva”. Para McDougall (1989), a pesquisa em empreendedorismo explicitamente tenta elucidar a criação e o desenvolvimento de empresas novas, as chamadas start-ups. Segundo a autora, tanto a teoria quanto as práticas de pesquisa em negócios internacionais sempre assumiram implicitamente que a empresa alvo de seu estudo já existia, ou seja, ignoraram o empreendedorismo internacional.

Oviatt e McDougall (1994) consideraram que o estudo sobre empreendedorismo internacional se organizava em três linhas principais, tais como: o impacto das políticas públicas na exportação de pequenas empresas; os empreendedores e as atividades empreendedoras em diversos países; e, comparativos entre pequenas empresas exportadoras e não-exportadoras. A partir de estudos como o de Andersson (2000) nota-se que a consideração das demais dimensões do empreendedorismo internacional, desconsideradas no esquema de Oviatt e McDougall (1994), torna-se relevante. Referente ao perfil do empreendedor observa-se que este é um elemento recorrente para caracterizar novos empreendimentos internacionais.

As teorias de negócios internacionais afirmavam que a internacionalização de uma organização seria um fenômeno de ocorrência subsequente à criação da empresa. A inclusão de

uma perspectiva que leva em consideração os empreendedores aumentaria a capacidade de entendimento de algumas partes do fenômeno complexo que é o comportamento internacional de uma empresa, segundo Andersson (2000). O empreendedor é o indivíduo que identifica a oportunidade, junta os recursos necessários, cria e é responsável pelo desempenho da organização, enquanto que empreendedorismo é o meio pelo qual são formadas empresas novas, criando riquezas através do trabalho do empreendedor (CRUZ, SANTOS e FORNER, 2003).

De acordo com Andersson (2000), a posição formal do empreendedor dentro da organização não é importante, podendo ser o fundador, o dono, um gerente ou outra pessoa. Ele listou as qualidades ligadas ao empreendedorismo, tais como, capacidade de enxergar novas combinações; Vontade de agir e desenvolver estas novas combinações; Percepção de que agir de acordo com sua própria visão é mais importante do que seguir cálculos racionais; Capacidade de convencer outros a investirem em projetos empreendedores; e Escolha apropriada do tempo para agir (timing).

Em se tratando do indivíduo empreendedor, os estudos de Conner (1995) partem da resiliência como um fator preponderante para suportar processos de mudança bem sucedidos. Neste estudo, segundo modelo de Conner (1995), a resiliência é abordada como uma característica importante a ser desenvolvida e incorporada no cotidiano, especialmente em relação ao perfil dos empreendedores, mais especificamente aos proprietários gerentes de pequenos negócios, os quais constituem a amostra desta pesquisa. As pessoas com maior capacidade de resiliência estão mais preparadas para as mudanças e seus desdobramentos, sendo mais eficazes em enfrentá-las; absorvem mais prontamente as transformações e, ao mesmo tempo, apresentam poucas disfunções causadas por essas alterações, ou seja, conseguem antecipar-se às mudanças.

Na definição de Conner (1995) a resiliência é a aptidão de cada um para não só se adaptar, como prosperar durante mudanças, reagindo positivamente a elas. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo, atrelado à interdependência entre os múltiplos contextos com os quais o sujeito interage de forma direta ou indireta e sobre o qual incide diferentes visões. Neste sentido, resiliência é um conceito importante, com múltiplas possibilidades de aplicação, uma vez que pode contribuir para maior compreensão acerca do perfil empreendedor frente às adversidades com as quais os seres humanos se deparam ao longo de sua existência.

Conforme o mesmo autor, pessoas resilientes demonstram cinco características de forma equilibrada, de acordo com a Tabela I. Quando enfrentam desafios, pessoas resilientes recuperam seu equilíbrio mais rapidamente, mantêm um alto nível de qualidade e produtividade no trabalho e preservam sua saúde física e emocional.

TABELA I. CARACTERÍSTICAS DE PESSOAS RESILIENTES

Características de pessoas resilientes	
POSITIVAS	Conseguem ver oportunidades no perigo e imaginam situações de sucesso em vez de fracasso.
FOCADAS	Conseguem se concentrar nas metas que pretendem atingir sem se desviar de seus objetivos.
FLEXÍVEIS	Consideram outras alternativas que também podem levá-las ao mesmo fim.
ORGANIZADAS	Conseguem definir uma estrutura diante do caos e sabem priorizar.
PROATIVAS	Possuem iniciativa.

Fonte: CONNER, 1995.

Através da análise dessas cinco características, pode-se estabelecer se tais indivíduos são mais orientados pelas oportunidades (tipo “O”) ou pelo perigo (tipo “P”), segundo modelo de Conner (1995), no que diz respeito ao continuum da resiliência. Na análise sobre o grau de resiliência, o autor apresenta dois perfis de pessoas, denominados “Tipo P” e “Tipo O”. O primeiro grupo, pessoas “Tipo P”, seriam orientadas pelo problema, ou seja, vêem a mudança como uma ameaça e podem se sentir vitimado por ela. Já o perfil do “Tipo O” seria composto por pessoas orientadas pela oportunidade, isto é, apesar de reconhecer os perigos, elas colocam a mudança como uma vantagem em potencial a ser explorada, em vez de um problema a ser evitado. Geralmente, este tipo de pessoa tem uma visão otimista e vê a vida como um conjunto de variáveis interativas, constantemente em modificação e, quando ocorre uma ruptura nas expectativas, este tipo de indivíduo sente menos a desorientação ocasionada pela mudança e, portanto, menos necessidade de se defender ou tomar uma postura de espectador.

Segundo Conner (1995), dentro de suas investigações não se encontrou uma pessoa ou grupo que fosse inteiramente do Tipo P ou O. O que se observou, porém é que quando confrontada com mudanças significativas a maioria das pessoas geralmente responde de acordo com uma orientação preferida. Em síntese, enquanto os indivíduos orientados pelo perigo tendem a ficar imobilizados e a reagir com certo receio, as pessoas orientadas pela oportunidade reconhecem o desconforto como um sinal para ativar seus mecanismos de sustentação e se adaptar às circunstâncias em transformação. Assim, pessoas tipo O são mais rápidas em verificar determinadas vantagens em alguma nova situação e, na medida em que, encontram soluções reconquistam a estabilidade e produtividade e consequentemente sua confiança é fortificada para eventos futuros.

Ao estabelecer padrões de comportamentos socialmente aceitos e desejáveis, o quadro institucional pode favorecer ou restringir o surgimento do empreendedorismo: pró-atividade, inovação e propensão ao risco (OVIATT e McDOUGALL, 1994). Além das questões culturais, como hábitos, costumes e valores, pode haver instituições formais que atuem como fomentadores do empreendedorismo, como fontes de financiamento específicas, políticas de incentivo, inclusão do

tema como prioridade no sistema educacional, linhas de pesquisa, entre outros mecanismos (MAIS e AMAL, 2009).

Zahra e George (2002) afirmaram que o empreendedorismo internacional torna-se um tópico de pesquisa singular e válido, pois analisa a inter-relação entre o processo empreendedor por um lado e o processo de internacionalização por outro, ou, mais especificamente, as inovações e a tomada de risco em que incorre a empresa quando se expande (ou contrata) além das fronteiras nacionais. Logo, ao estudar as razões e os meios pelos quais o comportamento dos atores de um dado campo organizacional se desenvolve de forma padronizada, bem como a objetivos onde os atores desenvolvem e compartilham significados, torna-se possível enfatizar a ótica da Abordagem Institucional, avaliando a orientação da organização para seu ambiente.

IV. METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa descritiva com aplicação de survey com as pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, que desenvolveram operações em mercados internacionais nos últimos 5 anos, conforme registros do banco de dados da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), da Sede Regional do Rio Grande do Sul.

Para tanto, a Figura 3 sumariza as variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo teórico, baseado em critérios como facilidade de operacionalização e de obtenção de dados.

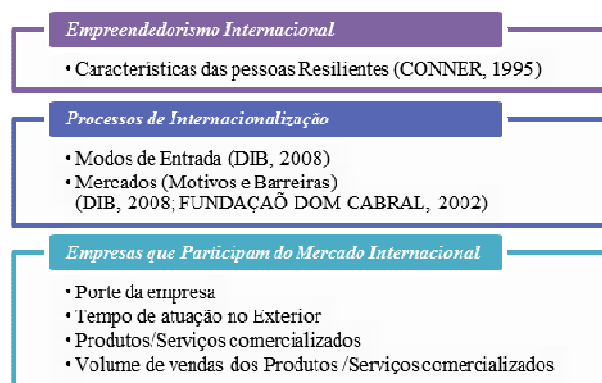


Figura 3. Variáveis explicativas selecionadas para compor o modelo teórico

Este trabalho constitui-se de uma pesquisa quantitativa, dividida em quatro módulos e enviado aos empreendedores. Utilizou-se a escala do tipo Likert na sua formulação para a maioria das questões. Neste sentido, O modelo de análise demonstra que o comportamento empreendedor explica em termos e afeta o processo de internacionalização das pequenas empresas brasileiras. Por conseguinte, identificaram-se os aspectos gerenciais internos que explicam a trajetória dos processos de internacionalização das empresas estudadas, desde a decisão inicial até o estágio atual.

Para análise do empreendedorismo internacional, tendo como base os elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995), teve-se a ambição de estabelecer se o indivíduo é mais

orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência, frente à atuação internacional das empresas respondentes.

Quanto ao processo de internacionalização, almejou-se identificar os modos de entrada, de acordo com diversos autores citados no estudo, tais como, Nickels e Wood, 1999; SEBRAE, 2006. Deste modo, averiguaram-se os modos de entrada que as pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul utilizam para atuar e se desenvolver nos mercados internacionais.

A identificação dos motivos e as barreiras enfrentadas pelas organizações para entrar em determinados mercados também foi foco deste estudo, em que se verificou a relação com o estudo da Fundação Dom Cabral (2002) que averiguou os motivos e barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras. Por fim, buscou-se identificar o porte das empresas que participam do mercado internacional, já que apoiado pela teoria internacional considera-se pequena empresa (PMEs), as organizações inseridas como micro, pequenas e médias no contexto brasileiro. Além disso, verificou-se o tempo em que estas empresas atuam no Exterior, bem como o produto e/ou serviço comercializado.

V. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme os objetivos deste estudo, declarados na primeira seção, a identificação dos fatores que influenciam a internacionalização foi feita a partir da revisão da literatura e da organização do modelo conceitual. A seguir serão apresentados os resultados desta pesquisa, realizando-se tanto a sua análise como discussão. A amostra totalizou 11 indivíduos que responderam ao Questionário, correspondendo a 13,25% dos empreendedores contatados. A partir da análise da pesquisa realizada, algumas constatações podem ser realizadas com relação às características gerais da amostra e as características de pessoas resilientes focadas nos empreendedores, quais sejam, flexibilidade, foco, organização, positividade, pró-ação, apresentados nos quadros a seguir.

A descrição do perfil das empresas estudadas é composta, primeiramente, pela caracterização dos respondentes da pesquisa. Em seguida, apresentam-se as características das empresas, por meio da definição do porte e alguns outros aspectos relacionados à atuação internacional das empresas, detalhados no Tabela II.

TABELA II. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Descrição das empresas analisadas
Perfil dos respondentes
- Superioridade do sexo feminino (63,64%);
- Com relação à idade, 54,55% possuem até 30 anos;
- Quanto ao estado civil, 81,82% são casados e/ou amigos;
- A maioria dos respondentes possui graduação completa, bem como pós-graduação (cada um 27,27%);
- Grande parte dos respondentes atua na direção (27,27% entre fundador/presidente e sócio-gerente) ou cargo gerencial (27,27% na área comercial) – diretamente envolvidos com mercados internacionais.
<i>Continua...</i>

...Continua

Características das empresas

- Em relação ao porte das empresas, a maioria classifica-se como micro e médio porte (cada um 36,36%), já as empresas de pequeno porte representam 27,27%;
- 36,36% das empresas analisadas têm como atividade principal a industrialização de máquinas e equipamentos em geral e fabricação de máquinas e implementos agrícolas demonstra 18,18% do total.

Um dos objetivos específicos deste estudo é verificar o contexto em que as organizações estão inseridas, identificando os canais de atuação internacional das empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul (RS) do setor de máquinas e equipamentos, bem como descrever o estágio de internacionalização e identificar os fatores limitadores das estratégias e ações para o processo de internacionalização das empresas analisadas. Para tanto, apresentam-se os seguintes aspectos: atuação internacional, fatores institucionais e o empreendedorismo internacional.

TABELA III. DESCRIÇÃO DO ENVOVIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS ANALISADAS

Descrição do envolvimento internacional das empresas analisadas
Tempo de envolvimento nos mercados internacionais
- amostra heterogênea;
- maioria dos respondentes (36,36%) praticam atividades internacionais há até 15 anos.
Países ou grupo de países que as empresas negociam
- Amostra apresenta razoável diversidade em termos dos países ou grupo de países de destino;
- Destacou-se a América do Sul (exceto o Brasil) com 45,45% de representatividade;
- África(36,36%) foi o segundo mais citado pelas empresas respondentes.
Número de países com operações regulares
- Grande parte opera entre 1 e 05 países (63,64%).
Informações em termos de vendas do principal produto ou grupo de produtos
- Alto índice de não-resposta;
- Em termos da percentagem, no ano de 2009, houve uma variação de 5% até 40%.
Atividades realizadas internacionalmente
- A maioria (72,73%) dos respondentes apenas comercializa seus produtos e/ou serviços no mercado internacional.
Modos de entrada no mercado exterior
- Grande parte das empresas se encontra nos estágios iniciais (38,10%) importação/exportação;
- Algumas optam por distribuidor ou agente/representante (28,57%);
- Outros acordos de parceria (14,29%);
- Joint Venture (9,52%).
Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior
- Razões apontadas são bastante divergentes;
- Um pouco mais de 27% teve a intenção de internacionalizar desde o início de suas operações, de modo a explorar a localização no Brasil;
- De igual representatividade (27,27%) alegaram que o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais foi o motivo para operar no exterior;
- Em torno de 18% recebeu uma solicitação vinda de cliente no exterior.
Barreiras encontradas pelas empresas para a internacionalização
- Um pouco mais de 36% afirma encontrar barreiras situadas nos mercados de destino, tais como de natureza econômica, político-institucional e cultural.
-Quase 28% dos respondentes apontaram para barreiras internas/organizacionais que referem-se à adequação das capacidades e dos recursos.

A partir da análise da pesquisa realizada, algumas constatações podem ser alcançadas com relação a análise da resiliência, na qual se propôs constatar os elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995), com ambição de estabelecer se o indivíduo é mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado *continuum* da resiliência, frente à atuação internacional das empresas respondentes.

Nesta etapa identificaram-se as cinco características das pessoas resilientes, que são positividade, foco, flexibilidade, organização e pró-ação, apresentados pelos respondentes, no sentido de compreender a postura e as habilidades enfrentadas em relação às mudanças do mercado internacional. Deste modo, o processo de internacionalização dá-se com a ação empreendedora de um indivíduo, tornando o empreendedor a peça fundamental, visto que não seria suficiente dispor de recursos e oportunidades, se a internacionalização não fosse desejada e realizada por pessoas com comportamento empreendedor.

TABELA IV. DESCRIÇÃO DA ANÁLISE DA RESILIÊNCIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Descrição da análise da resiliência das empresas pesquisadas
Positividade
- Grandes concordâncias por parte dos empreendedores pesquisados. - Em torno de 82,0% (concordam plenamente e concordam parcialmente) alegam que as mudanças hoje vivenciadas na sociedade de maneira geral são cada vez mais constantes e rápidas. - Quase 91,0% da totalidade concordam a sociedade por ser dinâmica apresentará muitas variáveis. - Mais da metade dos pesquisados concordam que mudanças apresentam oportunidades, porém quase 37,0% discordam sobre tal questão, o que a princípio parece ser uma contradição. - Concordância de 63,0% de que mudanças convertem-se, de certa forma, em oportunidades. - Outro índice expressivo é a concordância de 100,0% dos respondentes em relação ao aprendizado ser eficaz, o qual é propiciado através de desafios.
Foco
- Em torno de 91% dos respondentes concordam com a importância de manter uma forte visão; - 100% dos respondentes concordam que os objetivos que inspirem na busca da realização e uma positiva obstinação em conseguir restabelecer perspectivas, mesmo após uma quebra de expectativas; - A visão serve como fonte de inspiração para os empreendedores manterem-se fortes em um ambiente turbulento, pois após uma quebra nas expectativas, cerca de 73% dos questionados alegaram que conseguem restabelecer perspectivas; - Em torno de 27,0% dos empreendedores afirmam não concordar/ nem discordar do fato de reestabelecer perspectivas após uma quebra de suas expectativas.
Flexibilidade
- Quase 73% dos pesquisados concordam plenamente ou concordam parcialmente sobre a sua aptidão para gerenciar mudanças. - Em torno de 54% afirmam recuperar-se rapidamente das adversidades, os demais não apresentam o mesmo posicionamento. - Próximo de 72% alegam ter paciência, compreensão e senso de humor e um pouco mais de 18% (não concordam/nem discordam + discordam parcialmente) apontam para o oposto. - Evidencia-se a importância dos relacionamentos interpessoais para a maioria dos pesquisados 82%;

Continua...

- Verifica-se que 18% dos pesquisados (não concordam/nem discordam) não contam diretamente com o apoio de relacionamentos interpessoais, estando este dado em contraposição ao fato de os empreendedores caracterizarem-se por deter um bom sistema de relações.

Organização

- 64,0% dos respondentes concordam que tomam qualquer atitude só após metódico planejamento;
- Há forte concordância em alguns aspectos (72,0%), com o fato de identificar questões centrais impingidas em situações confusas;
- 72,0% dos entrevistados buscam renegociar as prioridades durante o processo de mudança;
- 36,0% possuem dificuldade em executar um adequado planejamento.

Pró-ação

- 82,0% concordam em buscar a solução de problemas através de equipes de trabalho;
- Quase 64,0% dos pesquisados afirmam influenciar os outros e buscar resolver conflitos;
- 82,0% concordam que procuram determinar quando alguma mudança é necessária e vantajosa;
- Quase 46,0% discordam plenamente sobre a tendência em arriscar, mesmo que as consequências sejam potencialmente negativas demonstrando, a princípio, uma relativa aversão ao risco.

Notou-se que alguns gestores participantes deste estudo possuem habilidades de assimilar as mudanças e buscam se adaptar às situações. Além disso, outros gestores determinaram vantagens em circunstâncias que os levaram a internacionalizar desde o início de suas operações. Estas informações demonstram equilíbrio entre o parâmetro de pessoas orientadas para o perigo e pessoas orientadas pela oportunidade.

Cabe ressaltar, que a posição formal de um empreendedor dentro da organização não é importante (ANDERSSON, 2000), já que pode ser representado pelo presidente, um sócio, um gerente ou responsável pela internacionalização. Além disso, o comportamento do empreendedor é um elemento recorrente para caracterizar novos empreendimentos internacionais, principalmente nas pequenas empresas, as quais o empreendedor tem papel fundamental. Como fator preponderante para enfrentar processos de mudança de maneira bem sucedida, este estudo trouxe o conceito de resiliência para demonstrar uma maior compreensão acerca do perfil empreendedor frente às adversidades e incertezas do ambiente organizacional e da dinâmica micro e macroeconômica, que afetam diretamente os negócios empresariais.

Em face do que foi levantado até o momento, o presente trabalho encaminha-se para a etapa de considerações finais, que possibilita demonstrar a apreciação crítica sobre os construtos internacionalização e análise da resiliência aplicada aos empreendedores, assuntos abordados no modelo teórico deste estudo.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a relação entre características comportamentais de pessoas resilientes na adoção de internacionalização em pequenas empresas do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, foram apresentados e discutidos os principais referenciais teóricos disponíveis na literatura sobre Negócios Internacionais e Empreendedorismo.

A partir da análise descritiva, verificou-se que as empresas pesquisadas são na maioria de micro e pequeno porte. Destaca-se que grande parte das organizações pesquisadas estão inseridas no mercado internacional via exportação. Por meio da caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas, as principais razões para internacionalização foram bastante divergentes, tais como a intenção em internacionalizarem-se desde o início de suas operações, o desenvolvimento de competências para atuar no exterior e a existência de solicitação vinda de cliente no exterior. Em relação ao tempo de envolvimento internacional, constatou-se uma amostra heterogênea, mas a maioria dos respondentes pratica atividades internacionais há até 15 anos e atende até cinco países.

Como fatores limitadores da internacionalização de empresas apresentaram-se respostas bastante diversificadas, pois algumas empresas encontram barreiras situadas nos mercados de destino, tais como de natureza econômica, político-institucional e cultural e outras apontaram para barreiras internas/organizacionais que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos.

Outro importante aspecto levantado no estudo refere-se ao empreendedorismo internacional, sobre os quais demonstraram-se que o comportamento empreendedor é um elemento recorrente para caracterizar a internacionalizações, pois os gestores têm papéis fundamentais. Ao inserir o relevante conceito de resiliência no processo de análise deste estudo, buscou-se contribuir para uma maior compreensão acerca do comportamento dos empreendedores frente às adversidades com os quais se deparam particularmente no mercado internacional.

Observou-se que os gestores participantes deste estudo possuem habilidades de assimilar as mudanças, e encontra-se em equilíbrio entre o parâmetro de pessoas orientadas para o perigo e pessoas orientadas pela oportunidade. Tais resultados evidenciam que as cinco características do Modelo proposto por Conner (1995) tiveram resultado de sua existência para grande parte dos respondentes, destacando a positividade, com um índice no grupo de 84,0%.

O trabalho apresentou algumas limitações, por exemplo, as decorrentes do número de empresas pesquisadas. Apesar de um exaustivo processo de coleta de dados, em que se utilizaram diferentes formas para angariá-los, o número de empresas que se dispuseram a responder à pesquisa foi consideravelmente inferior à população pesquisada – empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul/ Brasil do setor de máquinas e equipamentos que participam do mercado internacional. Contudo, é notável que o comportamento dos empreendedores voltado para a positividade influencia as empresas no seu processo de internacionalização, pois estimulam e contribuem com a inovação e a adaptabilidade às mudanças. Além disso,

não foi possível fazer generalizações das conclusões obtidas com relação aos respondentes para toda a população.

Desta forma, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas tentativas de ampliar o número de empresas participantes, possibilitando uma maior cobertura do vasto campo de empresas brasileiras, participantes do mercado internacional do setor analisado. Por fim, este trabalho procurou contribuir para ampliar o conhecimento sobre um campo de estudos ainda relativamente pouco explorado por meio de pesquisa empírica, os Negócios Internacionais. Acredita-se que os resultados obtidos tenham implicações teóricas e metodológicas, para empresas que já se lançaram em atividades internacionais e para aquelas que ainda venham a inserir-se no mercado global.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDERSSON, S. "The internationalization of the firm from an international perspective," *International Studies of Management and Organization*, 2000.
- [2] CANTWELL, J. "A survey of theories of international production. In: PITELIS, C.; SUGDEN, R. (eds.)," *The nature of the transnational*, London: Routledge, Capítulo 2, pp.16-63, 1991.
- [3] CARNEIRO, J.; DIB, L. "A.Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas," *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, pp 1-25, 2007.
- [4] CARNEIRO, J.; DIB, L.; HEMAIS, C. "Five main issues of the internationalization of firms: comparative review of the literature," *Rio de Janeiro: Workshop de Internacionalização*, 2005.
- [5] CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; LOPES, F. "Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações," *XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD*, Foz do Iguaçu, *Anais...*, Paraná, 1999.
- [6] FAYOLLE, A. "Insights to research on the entrepreneurial process form a study on perceptions of entrepreneurship and entrepreneurs," *Journal of Enterprise Culture*. V. 10, n. 4, p. 257-285, 2002.
- [7] KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: "the SME under globalization. *Journal of International Marketing*," 8/2, pp.12-32. 2000.
- [8] ROCHA, A. M. C.; MELLO, R. C. "The entry of brazilian services firms in the argentinian market and the psychic distance construct," *XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, Salvador, *Anais...*, Bahia, 2002.
- [9] 9 ROOT, F. R. "Entry strategies for international markets," New York: Lexington Books, 1994.
- [10] SCHUMPETER, J. "Capitalismo, socialismo e democracia," Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1984.
- [11] YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; e DANA, L. "International entrepreneurship research: what scope for international business theories?" *Journal of International Entrepreneurship*, 2003.
- [12] ZAHRA, S.; GEORGE, G. "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda," In: HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, M.; SEXTON, D. (eds.) *Strategic leadership: creating a new mindset*. London, UK: Blackwell. p.255-288. 2002

Del Emprendimiento a la Innovación:

Un reto del sistema de emprendimiento para articularse al sistema de innovación

Jhon F Escobar
SENA, Centro de Comercio
Medellín, Colombia
jfescobar@sena.edu.co

Indy B Bedoya
SENA, Centro de Comercio
Medellín, Colombia
indybibiana@gmail.com

Carlos M. F-Jardón
Universidad de Vigo
Vigo, España
cjjardon@uvigo.es

Resumen— Uno de los puntos comunes entre el emprendimiento y la innovación radica en que ambos son elementos de desarrollo económico de los territorios y por lo tanto están estrechamente relacionados; sin embargo, no siempre el emprendimiento dentro del desarrollo de comunidades de negocios obtiene como resultado productos o servicios innovadores, y la innovación no siempre resulta de un emprendimiento. El reto es hacer confluir ambos procesos en lo que se conoce como emprendimiento innovador. El presente artículo aborda el sistema de emprendimiento (SE) del departamento de Antioquia-Colombia a través de una caracterización de los agentes que lo conforman. Como resultado se encontró que el sistema de emprendimiento ha evolucionado hacia un sistema regional de innovación.

Keywords-emprendimiento; innovación; sistema; agentes.

Abstract—Common points between entrepreneurship and innovation is that both are elements of economic development of the territories and therefore are closely related; however, it should be clarified that are not inclusive conditions themselves, because while the venture aims to develop business communities that do not necessarily have to be innovative, and innovation is not always a venture. The challenge is to merge both processes in what is known as an innovative enterprise. This article discusses the Medellin enterprise system through a characterization of the agents that comprise it. As a result it was found that enterprise system has evolved towards a regional innovation system.

Keywords-entrepreneurship; innovation, system, agents.

I. INTRODUCCIÓN

Los niveles de desempleo actuales tanto en países desarrollados como subdesarrollados hacen necesaria la creación de programas que en el corto, mediano y largo plazo aseguren la generación de nuevas fuentes de empleo, al

mismo tiempo es vital propiciar las condiciones para que las empresas ya constituidas permanezcan y crezcan en el largo plazo [1].

A medida que la economía se desarrolla, quienes tomen las mayores oportunidades son aquellos que pueden aprovechar ventajas de tamaño, escala y eficiencia, y son éstos también los que atraen los recursos de trabajo y capital; la capacidad de innovación, es una fuente principal de ventajas competitivas de las empresas y sectores productivos de una economía. Sin embargo, cuando los países transitan a una etapa en la que el crecimiento económico está fundamentalmente impulsado por la innovación [2], los jugadores pequeños y nuevos, encargados de la “destrucción creativa”[3], se convierten en los protagonistas de la creación de valor y por ello se requiere una institucionalidad que entienda la dinámica propia del Sistema de Emprendimiento (SE) y una estructura lo suficientemente sólida, que tenga la capacidad de responder a las demandas del entorno y los mercados mediante los Sistemas Regionales de Innovación (SRI).

Medellín declara que “las ciudades y las regiones son las que compiten entre sí por el emplazamiento de actividades económicas que desde lo local tengan capacidad de actuar en un contexto de creciente globalización, creando ventajas de localización por su clima de negocios que garanticen a las empresas alta productividad, permitan atraer o movilizar nuevas inversiones, servicios especializados, mano de obra calificada y turismo”[4]. En este sentido, la política pública del municipio se ha concentrado en construir un modelo de desarrollo económico en apoyo a las potencialidades económicas de la ciudad y la región, cuya estrategia adopta una metodología basada en la articulación de diferentes programas e instituciones.

Gracias a esta articulación, la ciudad se ha fortalecido en emprendimiento e innovación y ha consolidado espacios

institucionales, entre las que se destacan: el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE – UPB), Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE - EAFIT), el centro de desarrollo empresarial de Comfama. Parque E, Créame, SENA, Ruta N, Contacto i, Cámara de Comercio entre otras, que apoyan y fortalecen el emprendimiento y la innovación[5].

Dentro del SE, destacan las unidades asociadas a las Instituciones de Educación Superior (IES) como eje articulador entre el conocimiento y el emprendimiento[6], sin embargo, el entendimiento sobre las mismas es marginal, no aparecen estudios sobre su estructura y funcionamiento y los datos sobre sus resultados son dispersos; algo similar pasa con el SRI.

El artículo presenta el proceso de evolución del SE y la consolidación de un SRI en la ciudad de Medellín. Cómo la especialización del SE ha logrado la consolidación de un SRI, que integra parte el emprendimiento de base tecnológica como uno de sus ejes.

II. METODO

Para entender el SE y el SRI de Medellín, se procedió a identificar los agentes según sus roles y posterior categorización de la siguiente manera:

a) *Inventario de agentes del SE y el SRI:* Se identificaron las IES que cuentan con unidad de emprendimiento y desarrollan procesos de innovación, al igual que las empresas e instituciones que aparecen como agentes reportados dentro del sistema[7].

b) *Evaluación del nivel de madurez:* Se realizó una evaluación del grado de madurez en dos frentes, en cuanto a las capacidades del desarrollo de procesos de emprendimiento en la cadena de valor y de soporte de procesos de innovación.

El procedimiento fue el siguiente: Se definió una escala Likert de 0 a 4 para evaluar el nivel de madurez de las funciones analizadas[8], siendo 0 la menor calificación y 4 la máxima calificación. Se realizó una validación con expertos. Para el SRI se identificaron los agentes, las temáticas de especialización y el estado actual de madurez.

c) *Construcción de mapas de los agentes:* Cada uno de los agentes se georreferenció mediante levantamiento del Keyhole Markup Zip–KMZ-, se construyó una geodatabase y la misma se procesó con los criterios anteriores en el software ArcGis 10.4.

III. SOBRE SE

En Colombia, el emprendimiento empresarial ha logrado una gran acogida, rompiendo paradigmas y aumentando el número de conferencias, de programas de fomento empresarial y de congresos relacionados con el tema. Adicionalmente, el gobierno colombiano, en los últimos tiempos ha establecido una serie de políticas cuya finalidad es

apoyar la creación de empresas[9], algunas de las cuales se presentan en la TABLA I

TABLA I POLÍTICAS DE APOYO A LA CREACIÓN DE EMEMPRESAS EN COLOMBIA

Política	Descripción
Ley 344 de 1996	Artículo 16. De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del artículo 30 de ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. El Sena ejecutará directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico.
Ley 789 de 2002.	Artículo 40. Créase el Fondo Emprender. Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios que se encuentren en el último año de carrera profesional o profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional.
Decreto 934 de 2003	Artículo 7. Criterios para la financiación de proyectos o iniciativas empresariales. En la definición de los criterios de priorización de los proyectos o iniciativas empresariales, el Consejo de Administración del Fondo deberá tener en cuenta como mínimo los siguientes criterios: • Número de empleos directos o indirectos generados con la iniciativa empresarial. • Estudio de mercado. • Sostenibilidad del proyecto. • Iniciativas empresariales que generan desarrollo en los departamentos y regiones con menor crecimiento empresarial e industrial. • Los demás criterios de elegibilidad determinados por el consejo grado de Administración.
Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004	La ley Mi Pyme en su artículo 17 creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocido como FomiPyme. Este Fondo es muy importante, en cuanto tiene que ver con la creación de empresas, puede ser de mucha utilidad para su proyecto emprendedor. Esta ley fue reformada por la ley 905 de agosto de 2004”.
Ley 1014 de 2006	De Fomento de la cultura de emprendimiento.
Ley 1780 de 2016	Brinda a los jóvenes la oportunidad de realizar el montaje de su propia empresa al facilitar el acceso a la financiación, generando empleo y bienestar socioeconómico[10].

Con el surgimiento de estas políticas se han creado también importantes programas que tienen como objetivo capacitar a las personas emprendedoras en el desarrollo de sus planes de negocio, ofrecer asesorías para la puesta en marcha de sus compañías y llevar un registro de la actividad emprendedora del país.

Entre los programas más importantes se destacan el programa Jóvenes con Empresa creado en el 2002 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona y la vinculación a la Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que es la red mundial de monitoreo a la actividad emprendedora más grande del planeta, donde participan más de 100 universidades e instituciones a nivel global y el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

A. cadena de valor del emprendimiento y procesos funcionales

Los modelos de incubación de empresas en universidades o unidades de emprendimiento universitario en Colombia comprenden cuatro procesos básicos: búsqueda de emprendedores, pre-incubación, incubación y post-incubación, los cuales buscan apoyar y fortalecer el sistema bajo el concepto fundamental de que en cada uno de estos eslabones se entregan servicios y actividades para generar valor a las iniciativas empresariales [11].

Para el modelo de Medellín y los eslabones desarrollados en las universidades de la ciudad, la cadena incluyen los procesos señalados anteriormente [11] y se adiciona uno denominado aceleración empresarial [12] como eslabón que complementa el proceso y se describen a continuación:

a) *Sensibilización (búsqueda de emprendedores)*: es el impulso al emprendimiento y la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad. Tiene como objetivo garantizar la llegada de buenos proyectos, de acuerdo a las áreas de focalización definidas.

b) *Preincubación*: durante esta etapa se realiza una elaboración de la idea, la cual debe ser producto de un profundo diagnóstico de los requerimientos y potencialidades del entorno para que dar paso a una etapa de desarrollo y terminación del Plan de Negocios. El resultado de un proceso de preincubación debe ser la formulación del Plan de Negocios y busca la creación de la Empresa mediante la aplicación de algunos de los capitales de riesgo, semilla o inversiones propias de los emprendedores.

c) *Incubación*: es el acompañamiento que se hace durante el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa, con el fin de asesorar e implementar el Plan de Negocios.

d) *Post incubación*: se refiere a la consolidación, seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa. En este punto se busca reformular el Plan de Negocios y sus estrategias, adaptándolas a las circunstancias del entorno.

e) *Aceleración*: implica el asesoramiento integral enfocado a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos clientes, con el objetivo de ampliar y generar valor agregado a la operación de las empresas establecidas.

IV. SOBRE SRI

La región está definida como una “porción de territorio determinada por caracteres étnicos o circunstancias especiales de clima, producción, topografía, administración, gobierno, etc.” [13]. Sin embargo, dicha definición requiere integrar otros atributos que la hacen diferenciable y los cuales son de tipo histórico, social y económico. Estas condiciones hacen que dicha porción de territorio tenga condiciones diferenciadoras de otros territorios y por tanto se configure en una unidad de planificación y de estudio [14]. El posicionamiento de agentes e instituciones dentro de territorios específicos, facilita en gran medida su articulación

y hace posible la generación de sinergias hacia el conjunto del tejido social [15].

La razón de ser de los SRI reside en la existencia de trayectorias tecnológicas y de mejora de la productividad que se basan en el conocimiento tácito, el aprendizaje local [16], y en la presencia de organizaciones de generación y difusión del conocimiento cuyos resultados pueden ser explotados económicamente por el conjunto de las empresas de un territorio; así los SRI se conciben como la infraestructura institucional de apoyo a la innovación y su difusión, que se desarrolla en la estructura productiva de la región [17]. Cabe resaltar que el SRI debe considerarse como un sistema abierto y ligado a otros sistemas de innovación [17].

En la Fig.1 se muestra un modelo de SRI, en el cual aparecen los diferentes agentes: generadores, transformadores, explotadores y habilitadores, y en las zonas de intersección entre ellos se destacan los agentes que cumplen funciones conocidas como de intermediación o funciones bróker.

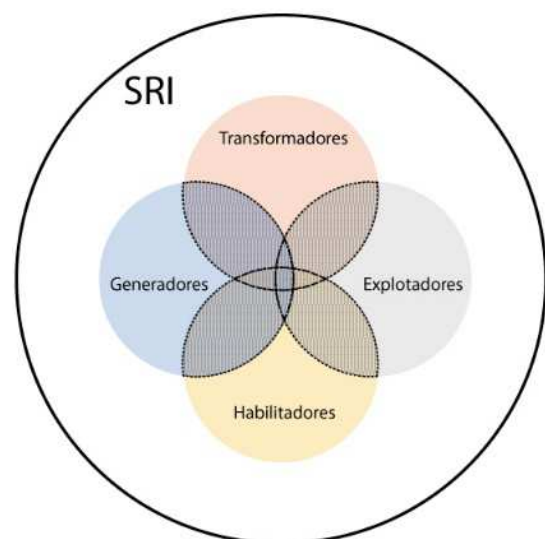
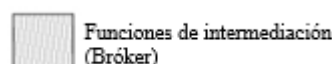


Figura 1. Agentes de un SRI
Fuente: Elaboración propia



A. Funciones de algunos de los agentes que hacen parte de un SI.

Aunque los territorios presentan condiciones ventajosas dado el principio de cercanía física entre sus actores, esto no basta por sí solo; hay que tener presente que el desempeño del sistema depende del funcionamiento de las partes que lo componen, y sobre todo de la manera en que ellas están interconectadas [15].

A continuación, se describen las funciones de los agentes explotadores, generadores y transformadores de conocimiento, así como las funciones que desempeñan los brókeres como intermediarios de innovación:

a) *La Instituciones de Educación Superior -IES-*: Agentes Generadores: Las IES son actores clave que tradicionalmente han cumplido las funciones de docencia, investigación y extensión, adicional a esto se ha definido un cuarto rol que les permite establecer vínculos productivos con empresas locales fomentando la asociatividad, la competitividad sistémica y el desarrollo regional [18].

b) *La Empresa: Agentes Explotadores*-Las empresas son el núcleo del sistema de innovación, quienes en interacción con otras empresas e IES, pueden generar una mayor productividad, nuevos productos y empleos, mayores ingresos y bienestar [19] y en ocasiones ayudar a potenciar las actividades de investigación científica aplicada y formación de capital humano avanzado por parte de las universidades e institutos de investigación [20].

c) *El gobierno y las políticas- Agentes Habilitadores*: El objetivo de la política de innovación es facilitar el funcionamiento del SI, lo que implica una compleja interacción de oferta y demanda entre muchos actores. El sector empresarial, el sistema de educación, el sistema de financiación, la gobernanza y una serie de instituciones, deben operar correctamente y estar vinculados de manera eficiente si se quiere lograr un buen funcionamiento del sistema [19].

d) *Los Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT): Agentes transformadores*: Los CDT se conciben como una estrategia fundamental de la política de innovación, competitividad y desarrollo tecnológico. Su objetivo es incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos mediante la promoción de una cultura de innovación empresarial basada en la cooperación, alianzas estratégicas interempresariales y en la gerencia participativa, construyendo así redes de innovación entre empresas, IES y otras entidades de apoyo al cambio tecnológico [21].

e) *Los Intermediarios de Innovación- Bróker Tecnológico*: Debido a la complejidad de los SI, surge la necesidad de contar con entidades intermediarias que establezcan un puente y conecten los diferentes agentes que componen el sistema [22], a través de funciones conocidas como de intermediación o de bróker tecnológico que hacen que demandantes y oferentes de tecnología interactúen; ellos dirigen y resuelven asimetrías de la información en el mercado del conocimiento como resultado de una comprensión incompleta de la disponibilidad, la fuente, la calidad de los productos y servicios (de parte del comprador) y una comprensión incompleta de las necesidades y requerimientos de los compradores de parte del vendedor [23], o cuando no existe o no se percibe una adecuada conexión entre agentes, lo cual puede suceder por fallas en el mercado o en la estructura de los SI [24]. De una forma más concisa, Howells, (2006) define el bróker como una entidad que actúa como agente en cualquier aspecto del proceso de innovación entre dos o más partes.

En la Fig. 2 se muestra que Colombia se encuentra en proceso de consolidar sus capacidades competitividad para transitar hacia una economía del conocimiento, sin embargo, su se

mantiene como una economía basada en eficiencia. Es por ello que la articulación entre los SE que privilegien el emprendimiento de alto impacto o de base tecnológica y la consolidación de SRI puede convertirse en mecanismos para el desarrollo regional y el avance como país.

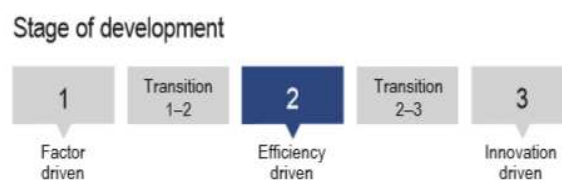
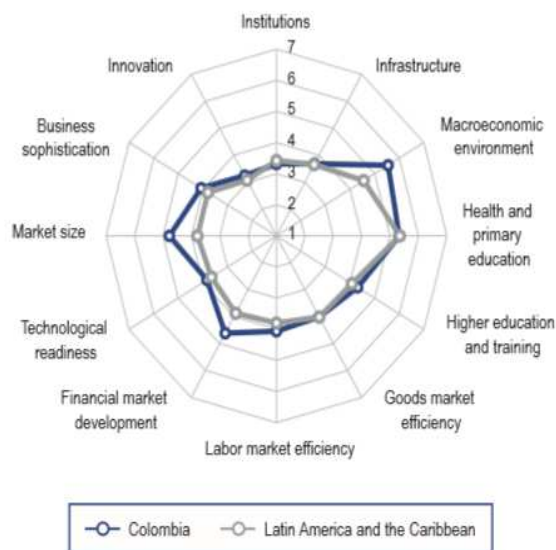


Figura 2. Condiciones de la economía colombiana para la competitividad Fuente: [25].

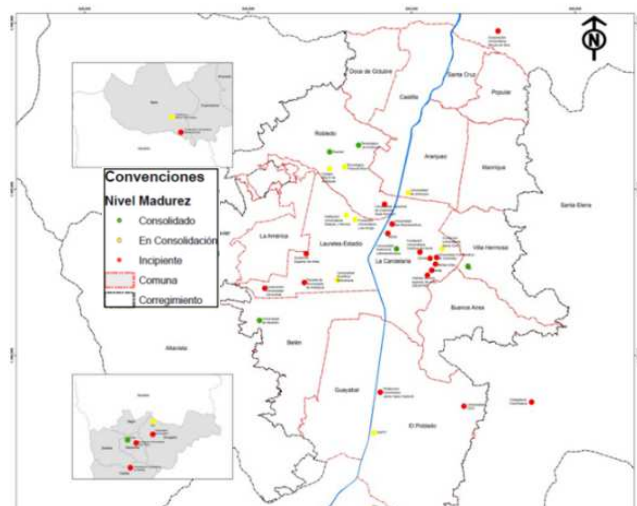
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta de diagnóstico, se realizó un proceso de categorización del SE y el SRI. En el Mapa 1. se mostracómo para la ciudad de Medellín el sistema se ha especializado y quienes tienen mayor nivel de madurez en cuanto a procesos de emprendimiento (Puntos Verdes), dichas instituciones confluyen como agentes activos del SRI. Las UE de IES que aparecen en amarillo y rojo son unidades que se han especializado en procesos de la cadena de valor del emprendimiento y están consolidando esas capacidades.

En el Mapa 2.se muestra como de las 47 IES 32 cuentan con algún grado de madurez en la generación de conocimiento al integrar grupos de investigación con producción científica y de impacto nacional e internacional, de ellas 6 IES: Universidad Eafit (EAFIT), Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Universidad de Antioquia (UdeA), Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), Universidad de Medellín (UdeM),Universidad Nacional de Colombia (UNAL) presentan avances en actividades como la propiedad intelectual, transferencia de tecnología, vigilancia

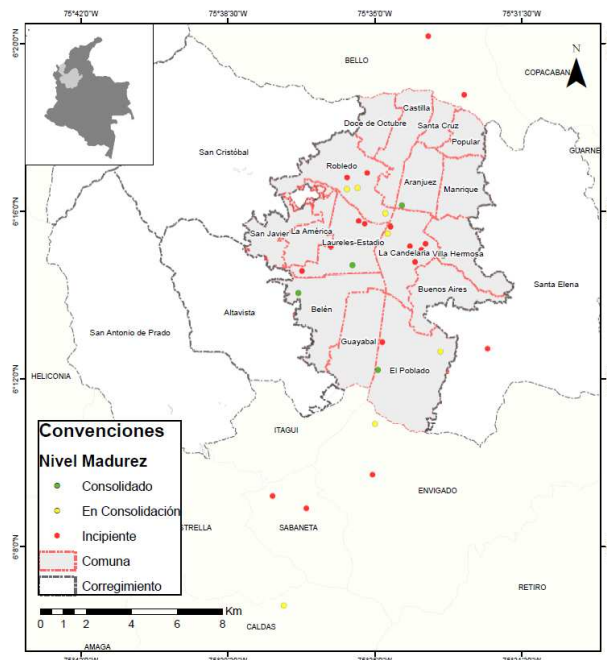
tecnológica e inteligencia competitiva, e innovación en educación, condiciones necesarias para que el conocimiento sea generado y posteriormente trasferido al SE e incorporado en el SRI.

Entre el Mapa 1 y el Mapa 2 se muestra que las UE que aparecen en verde y amarillo coinciden con las IES que hacen parte del SRI con capacidad de generación de conocimiento, lo que implica un emprendimiento de base tecnológica como resultado de su gestión.



Mapa 1. Ubicación y nivel de madurez del Sistema de Emprendimiento de Medellín.

Fuente: Elaboración propia



Mapa 2. Ubicación y estado actual SRI de Medellín

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera se muestra que para Medellín en cuanto a la cadena de valor, la media de las organizaciones que soporta

el emprendimiento está por debajo de 3 en una escala de 1 a 4, siendo 4 el nivel ideal, lo cual, como se observa en la Fig.3 es una institucionalidad débil para los retos hacia una alta competitividad regional y una economía que busca soportarse en conocimiento y por ello la especialización de los eslabones o temáticas específicas del emprendimiento puede ser una estrategia fundamental en la política pública.



Figura 3. Resultados de la Evaluación del Sistema de Emprendimiento soportado en las IES de Medellín.

Fuente: Elaboración Propia

Frente a las 58 instituciones que hacen parte del SRI, se encontró que 23 de ellas declaran la función bróker, sin embargo, como lo presenta la Fig.4, luego de medir su madurez se evidencia que pocos tienen una función consolidada. Ello implica que, al desarrollar proceso de innovación, la institucionalidad de Medellín cuenta con limitados recursos y oferentes maduros de servicios de bróker y con ello una debilidad para negociación, valoración, transferencia y comercialización de productos proceso de innovación o procesos de emprendimiento de base tecnológica con potencial innovador.

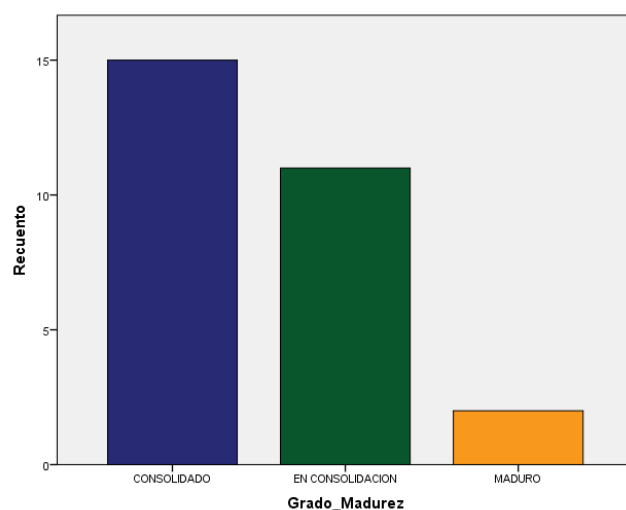


Figura 4. Resultados de la Evaluación de los actores del sistema que declaran la función Bróker.

Fuente: Elaboración Propia

VI. CONCLUSIONES

La identificación de los actores del Sistema de Emprendimiento y el Sistema Regional de Innovación, junto con la georeferenciación de los mismos permite concluir que existe una concentración física de éstos en la ciudad, adicional, la medición de los niveles de madurez evidencia que los agentes tradicionalmente ubicados dentro del sistema de emprendimiento están evolucionando hacia un SRI al incorporar funciones propias del segundo.

La consolidación de un sistema de emprendimiento basado en conocimiento, para Medellín demanda importantes esfuerzos económicos e institucionales orientados a la generación de cultura, estructuración y puesta en marcha.

Por otro lado, el nivel de madurez de los agentes del SE y el SRI de Medellín permite inferir que aún se están consolidando las funciones para soportar los procesos de emprendimiento de base tecnológica y el afianzamiento de la innovación en la ciudad.

La ciudad presenta una alineación al desarrollo de emprendimientos de alto impacto y para ello ha fortalecido la política de innovación y con ello el SRI, sin embargo, en ambas condiciones se requiere bases institucionales sólidas, que soporten estos desarrollos, pues se corre el riesgo de una apuesta muy loable sin la capacidad de soportarla.

El tránsito de una ciudad declarada como foco de emprendimiento hacia una ciudad innovadora en cuanto a su sistema productivo requiere la consolidación de un sistema institucional, político y económico que permita dicha evolución. En el caso de Medellín el proceso ha sido el resultado de esfuerzos públicos y privados que en el mediano plazo permitirá la concreción de esta apuesta.

En cuanto a los otros tipos de emprendimiento, no se pueden dejar de lado, ya que son fuente de riqueza y sobre todo de estabilidad social, pues impactan comunidades.

REFERENCES

- [1] P. Angelelli and J. Llisterri, "El BID y la promoción de la empresarialidad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas." Washington D.C., 2003.
- [2] T. H. E. Measurement, T. H. E. Measurement, O. F. Scientifictechnological, O. F. Scientifictechnological, A. Proposed, A. Proposed, G. For, G. For, C. Innovation, and C. Innovation, "Oslo manual," pp. 1–113, 2005.
- [3] J. A. Schumpeter, "Entrepreneurial profit. In The theory of economic development," *Cambridge Harvard Univ. Press.*, 1943.
- [4] Alcaldía de Medellín, *Línea 3: Desarrollo económico e innovación*, Arte y Mes. Medellín, Colombia, 2011.
- [5] Parque del emprendimiento, "Red de emprendedores," *World Wide Web*, 2008. [Online]. Available: <http://redemprendedoresmed.wordpress.com/>. [Accessed: 15-Aug-2011].
- [6] DAPM; Metroinformacion; Observatorio de Políticas Publicas, "Medellín en cifras N2, Medellin in numbers N2," p. 235, 2011.
- [7] CTA, "Medellín Ciudad Innovadora Mapa de la Innovación 2010," Medellín, Colombia, 2010.
- [8] J. Howells, "Intermediation and the role of intermediaries in innovation," *Res. Policy*, vol. 35, no. 5, pp. 715–728, Jun. 2006.
- [9] M prende, "Marco legal para la política de emprendimiento," 26 de marzo, 2013. [Online]. Available: <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>. [Accessed: 02-Sep-2016].
- [10] Congreso de Colombia, *Ley No 1780 de 2016*. Colombia, 2016, pp. 1–10.
- [11] L. Tomatzky and S. Hugh, "A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices.," *Natl. Bus. Incubation Assoc.*, vol. 3, no. 2, pp. 3–73, 2002.
- [12] ITEMS, "Modelo de Emprendimiento del Instituto Tecnológico de Monterrey." 2010.
- [13] RAE, "DLE: región - Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario," *Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario*, 2016. [Online]. Available: <http://dle.rae.es/?id=VioIAfG>. [Accessed: 01-Jun-2016].
- [14] C. Sandoval, "Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina," Santiago de Chile, 2014.
- [15] C. Montero and P. Morris, *Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno: Metodología para el estudio de los Sistemas Regionales de Innovación*, Primera Ed. Santiago de Chile, 1999.
- [16] E. Gainza Lafuente, G. Uriarte Salazar, J. Imanol, and A. Mendia, "Los Clusters como Elemento Dinamizador de la Innovación," pp. 1–16, 2005.
- [17] BID, *Los Sistemas De Innovación En América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.
- [18] G. E. Dabos and A. G. Rivero, "Políticas institucionales para la vinculación tecnológica: nuevos roles en la universidad innovadora," pp. 1–17, 2009.
- [19] OCDE, "Estudios de la OCDE de las Políticas de Innovación," *PDF tomado del MINTIC*, p. 3 pp, 2014.
- [20] OECD and LEED, "Promoviendo Desarrollo Sistemas Locales Innovacion Caso Medellin," 2015.
- [21] L. J. Garay, *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. 1998.
- [22] L. Klerkx and C. Leeuwis, "Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation intermediaries," *Food Policy*, vol. 33, no. 3, pp. 260–276, Jun. 2008.
- [23] H. Partners, "Study of the Role of Intermediaries in Support of Innovation," no. April, 2007.
- [24] W. L. Ruiz Castañeda and J. Robledo Velásquez, "Evaluación del Impacto de los Intermediarios en los Sistemas de Innovación: Marco de Análisis," pp. 1–17, 2013.
- [25] K. Schwab, X. Sala-i-Martin, and B. Brende, *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, vol. 5, no. 5. 2015.

Red Empresarial de Barrio. Protagonismo del sector empresarial en los proyectos de promoción de empleo.

Zapata Hernández, Vicente. M
Facultad de Geografía e Historia, Universidad de La Laguna
Islas Canarias, España
vzapata@ull.es

Rodríguez Coello, Víctor
Fundación General de la Universidad de La Laguna
Islas Canarias, España
vrodriguez@fg.ull.es

Resumen:

Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes. Red Empresarial de Barrio constituye un proyecto experimental encaminado a la dinamización del tejido empresarial de ámbitos territoriales a escala inframunicipal, con la vocación de generar una alternativa a la relación habitual entre los proyectos de empleo y el sector empresarial local.

Abstract—

Neighbourhoods for Employment: United We're Stronger. Enterprise Network Neighborhood is a pilot initiative that intends to improve business networks in neighbourhoods and small districts, our aim is to create an interesting local alternative to the regular relationships between employment projects and the local business sector.

Keywords: *redes empresariales, barrio, participación social, empleo.*

INTRODUCCIÓN:

Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes. Red Empresarial de Barrio constituye un proyecto experimental encaminado a la dinamización del tejido empresarial de tres barrios del área metropolitana de Tenerife (Santa María del Mar, en Santa Cruz de Tenerife, y Princesa Yballa y San Matías, en San Cristóbal de La Laguna), con la clara vocación de generar una alternativa a la relación habitual entre los proyectos de empleo y el sector empresarial, para lo cual resulta clave el desarrollo de un trabajo colaborativo fundamentado en la creación de redes con y entre los actores de la realidad empresarial de los territorios objeto de intervención

1. Las redes de trabajo colaborativo como expresión de la participación social.

La participación social debe constituir un componente fundamental de la estrategia de desarrollo de cualquier ámbito geográfico. Su expresión a través de cauces adecuados redundará en la configuración de un proceso mediante el que los individuos, los colectivos y la comunidad adquieren más responsabilidad real en el gobierno de las cuestiones compartidas, aumentan su capacidad y disposición a ser solidarios y cooperativos, elevan su nivel de información y conciencia sobre los asuntos públicos y la importancia de alcanzar y ejercitar opiniones bien fundamentadas, y además, aprenden a considerar y entender las razones de los otros actores (1).

Por ello, es preciso favorecer la gestión participativa de los procesos de desarrollo en el marco local, facilitando la concurrencia de la ciudadanía mediante la habilitación de canales eficaces y utilizando modernos métodos participativos, y en este contexto, es clave asimismo la implicación del sector empresarial y sus protagonistas, que en muchas oportunidades se quedan al margen de iniciativas que pretenden dinamizar el marco local conjugando aportaciones múltiples para formalizar objetivos compartidos.

Desde una perspectiva operativa, la participación social permite conocer de manera directa los intereses, las aspiraciones y las necesidades de la comunidad, enriquecer los proyectos por la canalización de múltiples aportaciones, ahondar en la información, sensibilización y responsabilidad de la ciudadanía, establecer redes que promuevan el trabajo común, fomentar la creación de modernos espacios de encuentro y la constitución de nuevos colectivos, asegurar la viabilidad y el éxito de las iniciativas emprendidas de forma compartida, y también, encauzar adecuadamente los procesos de desarrollo en clave de sostenibilidad. De ahí, que desde el gobierno local sea fundamental fortalecer los valores democráticos para permitir una mayor concurrencia social en la dinámica de toma de decisiones.

Sin embargo, el reto de la dinamización de cualquier lugar y de la participación activa de la ciudadanía choca, casi siempre, con dos problemas fundamentales: la falta de compromiso e implicación de la sociedad en la construcción de un proyecto de vida común en el territorio; y la obsolescencia de las estructuras y de los instrumentos que actualmente se utilizan para promover y canalizar la participación social. Valga como muestra algunos de los testimonios recogidos en los diferentes encuentros empresariales mantenidos hasta la fecha en el marco del proyecto Red Empresarial de Barrio en la conurbación capitalina de Tenerife.

Jesús Alexis Luis – Empresario: Carnicería Toño (Santa María del Mar - Alisios, San Cristóbal de La Laguna).

La experiencia es muy buena, sobre todo gracias al apoyo del proyecto “Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes”, que nos está facilitando mucho las cosas. Como yo suelo decir, hasta las ovejas necesitan pastores, porque, si no, se dispersan. Gracias al proyecto nos hemos unido y hemos ido aportando nuestras ideas y nuestra experiencia. Llevo en este barrio siete años y es necesario comenzar a hacer cosas para dinamizar el comercio porque el barrio se va envejeciendo. Especialmente para los comercios pequeños como nosotros es importante tener herramientas para darnos a conocer y poder competir con las grandes superficies.

Alicia González – Empresaria: Asesoría laboral, fiscal y contable (Santa María del Mar, Santa Cruz de Tenerife).

En las primeras reuniones me costaba un poco vislumbrar la importancia de este proceso, pero desde la tercera sesión me he dado cuenta del valor que tiene lo que estamos haciendo para nosotros y para el barrio. Es muy importante la ayuda que hemos tenido del equipo técnico, porque sin su apoyo esto nunca se hubiese hecho aquí. Gracias a los encuentros también he podido conocer a mucha gente del barrio, incluso, ahora tengo tres clientes nuevos de las personas que he conocido. La unión hace la fuerza y tenemos que empujar todos y avanzar juntos. Poco a poco se van viendo los resultados del trabajo que hicimos al principio, hay un proyecto que es real y ves que todo tiene su porqué.

José Jorge González – Empresario: Colorín Calzados y Complementos (Santa María del Mar - Alisios, Santa Cruz de Tenerife).

En un principio estábamos un poco escépticos, pero ya vamos viendo resultados. El equipo técnico nos ayuda y nos da información útil para nosotros. La cosa va bien y creemos en lo que está saliendo. Vamos evolucionando y cada vez vienen más empresarios, aunque sería bueno que se sumen cada vez más para mejorar el barrio, las instalaciones... pero seguro que, poco a poco, se van uniendo cuando se vayan viendo más resultados.

Por todo ello, es preciso idear y articular modernas estrategias para redefinir las bases y los métodos que sirven para canalizar el interés de los habitantes hacia su proceso

de desarrollo, y además, para que se proyecte sobre planteamientos sólidos, que vayan más allá de la realización de meras iniciativas puntuales con escasa repercusión en las diferentes dimensiones de la realidad (2). Los profesionales de la dinamización deben favorecer todas las integraciones posibles de los agentes que interactúan en el marco local, tanto territoriales (barrio, distrito, pueblo, comarca) como sectoriales (vecinos/as, empresarios/as, educadores/as, etc.), en la medida en que constituyen la base para la formación de grupos de acción que contribuyan a reforzar la organización existente para el desarrollo. Se trata de *tejer* todo tipo de redes que canalicen, había objetivos comunes, la energía dispersa procedente de los diversos componentes de la comunidad.

Alejandro Damián Rodríguez – Empresario: Bar Cafetería Los Tilos (San Matías, San Cristóbal de La Laguna).

Es un proyecto en el que tratamos de conocernos todos, dinamizar el barrio y hacer actividades que repercutan tanto en los vecinos como en nuestros propios negocios. Yo veo un montón de posibilidades de cosas que se pueden hacer para mejorar el barrio, porque ahora la gente no pasea por este barrio, sino que se va a otras zonas y aquí hay muchos negocios y muy buenos para que la gente se quede y compre en el barrio. Si hacemos todo lo que queremos hacer, cada vez nos conocerán más y verán que hacemos cosas interesantes. A otros empresarios les diría que no tenemos nada que perder, solo un poco de tiempo y podemos conseguir mucho.

Miguel Martín – Empresario: Víveres Miguel Martín (San Matías, San Cristóbal de La Laguna).

La experiencia está marchando bien. En algunos encuentros participa poca gente y sería bueno que se sumen más empresarios y empresarias, pero para eso es necesario darles información de lo que estamos haciendo y que vean lo que podemos conseguir si estamos juntos. Este proyecto es muy interesante para dar a conocer las empresas del barrio. Yo, por ejemplo, hay muchas empresas que no las conocía. Además, es importante hacer cosas juntos, porque así somos más fuertes, pero tenemos que ir poco a poco y estamos trabajando para ello.

Domingo Pérez – Empresario: Ferretería La Herradura (San Matías, San Cristóbal de La Laguna).

Este proyecto de juntar a los empresarios y empresarias es muy buena idea y es algo ilusionante. Es algo que te da motivación, te hace creer en algo y te da esperanza. Espero que cada vez más gente nos conozca y que compre en el barrio, porque aquí hay muchas empresas. Yo creo que esto es como un carro que va avanzando y cuando haya más movimiento y acción, la gente se irá subiendo y se sumarán más.

Es preciso entonces optar por el surgimiento de plataformas simples, exentas de innecesarias complejidades, que acaben persuadiendo a la ciudadanía y al empresariado a participar en las mismas de manera decidida, puesto que es la mejor forma de involucrarse en el diseño colectivo de su futuro

compartido y en la resolución de sus problemas fundamentales. Éstos últimos suelen ser comunes y compartidos, pero, con frecuencia, se afrontan de manera separada ante la escasa relación y lenta fragmentación que existe entre mucho de nuestros barrios y pueblos.

Y es que, la cooperación significa dar un paso adelante frente a la coordinación, también necesaria, pero en muchas ocasiones insuficiente ante la magnitud de los problemas que se deben resolver o la entidad de los proyectos que se tienen que afrontar. Cooperar es, en esencia, asumir retos y trabajar conjuntamente; no sólo delimitar la parcela de cada persona o las competencias de cada organización, si bien, y asimismo, implica una fluida comunicación y una efectiva coordinación de los recursos para el desarrollo en el marco local. La cooperación supone, casi siempre, la existencia de un proyecto colectivo, la asunción de objetivos comunes, e incluso, la habilitación de espacios para el trabajo compartido. Se trata de alcanzar el mayor grado posible de sintonía e interacción entre los factores disponibles, de cara a la optimización de las organizaciones para el desarrollo. Las redes desempeñan entonces un papel esencial y la definición de un adecuado marco territorial de referencia es clave para el éxito de las iniciativas.

2. El barrio como escenario de intervención en materia de dinamización socioeconómica y territorial.

Según Raffestin (1981), el territorio se genera a partir del espacio, siendo el resultado de la acción de los distintos agentes sobre éste, desde el Estado a los individuos, pasando por todas las organizaciones que allí actúan. En el proceso de apropiación y transformación del espacio, los distintos agentes lo territorializan o producen el territorio, lo que implica el establecimiento de demarcaciones o de límites y la creación de diferentes concepciones de territorio: el territorio como entidad administrativa, entendida como *espacio de las competencias*; el territorio como patrimonio o herencia del pasado; y finalmente, el territorio como *construcción social* que contribuye a la identidad local en relación con la acción colectiva de los agentes (el territorio como proyecto) (4).

Las relaciones entre territorio y desarrollo económico son múltiples y variadas, lo que da lugar, en cada caso, a distintas posibilidades de realización, desde los abundantes espacios marginales, que poco cuentan en la actividad productiva regional o local, hasta las escasas áreas centrales, que dirigen los flujos de capital y controlan la dinámica general de la economía.

En este contexto, la elección de marcos territoriales adecuados en función de su escala geográfica, perfil sociodemográfico, configuración económico-empresarial, devenir histórico, así como por el propio sentimiento de identidad y arraigo de la población, resulta esencial para que determinadas iniciativas que cuentan con la implicación

comunitaria como característica fundamental puedan prosperar. El escenario es clave entonces, junto a sus componentes, para la construcción de proyectos que pretendan optimizar los elementos endógenos, a partir de un enfoque basado en el estrechamiento de las relaciones y el establecimiento de redes para la acción compartida.

Este escenario nos conduce a la necesidad de recuperar el protagonismo del barrio y sus recursos como actores de nuevas estrategias que pretendan sumar esfuerzos de cara a la superación de problemas de dimensión socioeconómica y proyección local. En este punto, adquiere entonces renovada importancia la forma en que se organizan los factores existentes en ese contexto espacial, la posibilidad de que surjan modernos liderazgos que superen el inmovilismo, el cambio de las mentalidades desde posiciones conformistas hacia otras fundamentadas en la emprendeduría, la existencia de cauces adecuados para el desarrollo de la creatividad comunitaria, etc. En definitiva, la actitud que una comunidad adopta ante la problemática que en cada momento debe enfrentar.

Las formulaciones más elaboradas hacen referencia a la necesidad de que cada comunidad, y el territorio que la sostiene, se doten de una estrategia de desarrollo que emane del trabajo compartido e integrado de los protagonistas de su realidad, encuadrados en la dimensión institucional, técnica y ciudadana. La definición de dichas estrategias debe ser consecuencia de un proceso por el que se adquiere conciencia de que es posible mejorar el escenario existente en cada situación, recurriendo sobre todo a factores o elementos endógenos. Por lo tanto, la clave de proceso es esencial para enunciar y ejecutar aquellas propuestas que se han suscitado mediante la iniciativa comunitaria (3).

Los barrios de San Matías y Princesa Yballa (este último se incluye en el seno de otra entidad aún mayor, La Cuesta), ambos localizados en el municipio tinerfeño de San Cristóbal de La Laguna, constituyen uno de estos contextos *locales* que aún en la actualidad deben enfrentar serios problemas y retos que requieren la participación de sus respectivas comunidades. Se encuentran configurados, desde la perspectiva socioterritorial, por el desarrollo de una serie de barrios populares formados durante buena parte del siglo XX a partir de las migraciones, tanto de carácter interinsular como intrainsular en Canarias.

Sin duda, este importante desplazamiento poblacional constituye el germen de la actual configuración de estos enclaves inframunicipales, cuyos orígenes se remontan a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, momento en el que Santa Cruz de Tenerife experimenta un fuerte crecimiento debido a la llegada de población que, desde las zonas rurales de la Isla y otros lugares del Archipiélago, es atraída por el creciente y dinámico mercado laboral vinculado a las actividades portuaria, industrial y agrícola que se desarrollaban en la ciudad. Sin embargo, Santa Cruz

de Tenerife carecía de viviendas para absorber esta inmigración, y las personas recién llegadas, por lo general mano de obra con escaso poder adquisitivo, no disponían de medios para adquirir terrenos: los aptos para la construcción estaban destinados a la agricultura de exportación, más rentable en aquel momento, que la parcelación y venta para construcción de viviendas. En consecuencia, debieron buscar sectores periféricos, más asequibles, que estuviesen bien comunicados con la ciudad (en los márgenes de las dos carreteras provinciales) y que fuesen inadecuadas para el cultivo de exportación, circunstancia que, durante mucho tiempo, figuró en el imaginario colectivo como un *ámbito marginal* (5).

En la actualidad parte del contingente poblacional de estos ámbitos se ocupa en su propio territorio, fruto de la dinámica empresarial de cada zona, si bien, otra fracción mayoritaria de sus habitantes se desplaza a otros distintos lugares del espacio metropolitano o más allá de sus fronteras para trabajar. En uno u otro caso, los efectos de la crisis económica que se ha sufrido en los últimos años han sido destacados, particularmente visibles en el crecimiento notable del desempleo y de las personas que se encuentran en situación de exclusión, que recurren de modo habitual a los recursos convencionales de asistencia social y promoción laboral allí desplegados.

Un escenario semejante se repite en Santa María del Mar-Alisios, un territorio con unos orígenes un tanto similares a los anteriores, aunque con un menor calado en cuanto a la llegada de inmigrantes y con un rol eminentemente residencial, donde se conjugan la presencia de bloques viviendas comunitarias junto con la promoción de nuevas promociones. Todos los casos citados destacan por ofrecer un cierto sentimiento de arraigo entre sus habitantes.

3. Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes. Red Empresarial de Barrio. Planteamiento, objetivos e instrumentos.

El objetivo fundamental del proyecto Barrios por el Empleo es contribuir a la articulación de los recursos existentes de cara al fomento del empleo y a la mejora de la empleabilidad a escala inframunicipal, entendiendo y asumiendo el barrio como el marco territorial de referencia. Su funcionamiento depende de la colaboración de múltiples actores, que van integrando y haciendo crecer una red de apoyo a las personas desempleadas o que buscan su primer empleo. Por ese motivo, la comunicación, la coordinación y la cooperación para la promoción del empleo, suponen sus premisas fundamentales, y al mismo tiempo, los elementos que dan sentido a un proyecto que tiene su origen en el trabajo comunitario representado en sus primeros momentos por la iniciativa **Vecinos al Proyecto**.

La mencionada iniciativa comunitaria nace en el barrio de La Candelaria, del municipio de San Cristóbal de La Laguna

impulsada por la Asociación de Vecinos San Román con la financiación del Ayuntamiento de San Cristóbal de La Laguna. En este enclave se desarrolló durante casi una década un arduo trabajo fundamentado en la convicción de que desde el marco local es posible trabajar en el ámbito del empleo, integrando y optimizando los recursos existentes para su promoción. Todo ello encuentra su origen en la intención de los/as profesionales de la acción social que desarrollan su labor en el barrio, con el propósito de fomentar la empleabilidad de sus vecinos, para así superar, a través de su ocupación laboral, el actual contexto de crisis económica y sus efectos.

En los últimos años el crecimiento exponencial de Barrios por el Empleo a la totalidad del territorio de Tenerife ha posibilitado el surgimiento de nuevas líneas estratégicas, entre ellas destaca **Red Empresarial de Barrio**, iniciativa experimental que nace con la vocación de generar una alternativa a la relación habitual entre los proyectos de empleo y el sector empresarial, para ello tiene la premisa de emprender un trabajo colaborativo con el sector empresarial de los territorios seleccionados, previo análisis de los mismos, haciendo énfasis en la importancia y necesidad de alcanzar una mayor involucración y participación activa de este sector en la mejora global de su comunidad, así como la creación de redes empresariales a escala inframunicipal.

Responde asimismo a una permanente solicitud de las personas participantes en el proyecto *Barrios por el Empleo* desde 2009, gestionado administrativamente por la Fundación General de la Universidad de La Laguna, cuyas principales demandas se orientan de forma continuada al incremento de la vinculación entre el proyecto y el tejido empresarial. Y es que, parece fundamental que la mejora de la empleabilidad y el estímulo de la inserción laboral se enfoque de múltiples formas con el empresariado en el marco local, ya desde las iniciativas que pretenden dotar de formación y experiencia a las personas desempleadas que sobre todo aspiran a trabajar por cuenta ajena.

Red Empresarial de Barrio apuesta firmemente por propiciar una relación más estrecha con y entre sus componentes, que pueda derivar en su mejora individual y colectiva, y que, además, repercuta en la generación de una mayor iniciativa empresarial con proyección en el empleo. Sin duda, este proyecto permite explorar un modelo alternativo de intervención con el empresariado a escala local, basado en la participación de este sector, incidiendo de manera especial en la mejora integral del territorio en el que conviven, así como la creación de espacios y grupos de acción a modo de redes empresariales que explotan las relaciones de proximidad. Asimismo, facilita la vinculación entre la oferta y la demanda laboral en el barrio, promoviendo y acompañando iniciativas ciudadanas con implicación del empresariado que persigan la mejora de la situación socioeconómica de los ámbitos de actuación.

Esta experiencia pretende un doble objetivo. Por una parte, colaborar y servir de ayuda tanto al sector empresarial como a las personas que participan en **Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes**, de manera que se ofrezca apoyo al empresariado en diversas materias para su renovación y desenvolvimiento en el sector empresarial de una forma competitiva, y además, que esa labor repercuta en la generación de una mayor oferta de empleo en el marco local. Por otra parte, ofrece al empresariado de las áreas de actuación la oportunidad de recibir colaboración y acompañamiento ante las dificultades e inquietudes propias del sector empresarial, particularmente en su dimensión comercial.

La metodología empleada en el desarrollo del proyecto se centra en el estudio preliminar de los territorios de actuación y su dinámica socioeconómica, haciendo hincapié en el conocimiento pormenorizado de las características de su tejido empresarial. También en el desarrollo de encuentros que faciliten el conocimiento mutuo de los/as empresarios/as, la creación y/o consolidación de redes entre ellos/as y la generación de un compromiso estable de colaboración mutua.

Uno de los rasgos diferenciadores de **Red Empresarial de Barrio** estriba en que no es un proyecto de carácter finalista, ya que pretende poner en valor el *proceso* seguido por el empresariado. Es por ello, que la principal tarea del equipo técnico es acompañar al empresariado participante durante su andadura, respetando sus decisiones, propuestas e iniciativas y facilitando aspectos metodológicos que permitan maximizar los resultados del proyecto, siempre desde un enfoque participativo.

En este contexto, durante el año 2015 se inició en el seno de la conurbación metropolitana de Tenerife, en concreto en los barrios de Santa María del Mar-Alisios (Santa Cruz de Tenerife), San Matías y Princesa Yballa (San Cristóbal de La Laguna), un trabajo colaborativo con los/as empresarios/as interesados/as en participar en el proyecto mediante la celebración de una serie de encuentros periódicos enfocados a detectar los problemas generales del sector. Así como a valorar las oportunidades y las líneas de actuación específicas para su mejora, especialmente en cuestiones como la dinamización comercial, la adecuación del entorno comunitario y la realización de actividades conjuntas, la organización de eventos formativos de interés para el colectivo, la creación de canales de comunicación internos, etc., conformándose, de esta manera, una red efectiva de trabajo colaborativo con y entre el empresariado de estos barrios.

En los últimos meses, la implicación y participación activa del empresariado se ha materializado en un amplio abanico de acciones, que han permitido, sobre todo, avanzar hacia la consecución de una mayor cohesión, promoción y

visibilización del entramado empresarial de las áreas objeto de análisis. De igual modo, se han producido contactos entre las personas participantes en los distintos barrios, con el fin de intercambiar experiencias y avanzar en el reto común de afianzar proyectos que parten de la propia comunidad y aspiran a transformarla.

Entre el amplio abanico de acciones desarrolladas, la proyección comunitaria de esta iniciativa constituye un pilar fundamental para su próspero devenir, destacando en las últimas fechas el papel protagonista que ha adquirido el perfil de Facebook de la **Red Empresarial de Santa María del Mar-Alisios**, espacio en el que se concentra información referente a la dinámica de trabajo de la red empresarial en cuestión, noticias, encuentros empresariales, etc. Paralelamente se ha impulsado la difusión del proyecto y sus realizaciones en distintos medios de comunicación de la zona (boletines informativos), acercando de esta manera los objetivos que persiguen los/as empresarios/as de los barrios, a la vez que se da a conocer el trabajo emprendido y se invita a nuevas personas a participar.

Otro de los aspectos a destacar tiene que ver con la creación de una base de datos cartográficos de las empresas de cada uno de los barrios, acompañada de su correspondiente mapificación. Todo ello ha permitido crear un Catálogo Empresarial que permite localizar las distintas empresas, y por consiguiente, la oferta de servicios de cada barrio atendiendo al sector productivo al que pertenece.

La colaboración activa con otros colectivos de la comunidad ha posibilitado el desarrollo de distintas acciones coincidiendo con las festividades de cada barrio, en este caso, mediante la organización, diseño y desarrollo de los programas y actos festivos, incidiendo de manera especial en actuaciones que redunden en la puesta en conocimiento, promoción y difusión del tejido empresarial. La campaña de Navidad 2015 de Santa María del Mar - Alisios, concentró un nutrido número de actos entre los que destacan un concurso de tarjetas navideñas, un concurso de postres o el sorteo de una cesta de navidad elaborada con productos y servicios de las empresas de la zonas, entre otras. Estas actividades posibilitaron un reforzamiento del trabajo en red emprendido meses atrás.

A corto y medio plazo, el gran reto de las entidades participantes, así como del equipo técnico encargado de materializar el proyecto, no es otro que optimizar y propiciar nuevas fórmulas de crear lazos más estrechos y cercanos con la ciudadanía y el empresariado en nuestros barrios. En ello, resulta clave la identificación de contactos claves en el seno de la comunidad con respecto a su capacidad de trabajo, movilización y compromiso social. El resultado ha de propiciar la conformación y estructuración de un entramado social involucrado con el devenir de su entorno y con la dinámica socio empresarial, ambos elementos, pilares

básicos sobre los que se asientan la filosofía de este proyecto.

La dilatada trayectoria del proyecto **Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes** ha puesto de manifiesto que la proximidad es un valor fundamental que debe inspirar la acción de promoción económica y social, alineándose de esta manera con los esfuerzos que realizan cada día la ciudadanía y el empresariado, junto a las distintas administraciones competentes en esta materia, activando, de esta manera, dinámicas de trabajo que impliquen a la comunidad en la mejora de la realidad compartida, particular y colectiva. **Red Empresarial de Barrio** pretende dotar a la sociedad civil de nuevos recursos, instrumentos y metodologías cimentadas en la credibilidad, visión prospectiva y carácter democrático necesarias para afrontar desde la perspectiva local una adecuada dinamización comunitaria, relacionada con progreso del sector empresarial, permitiendo generar actividad y empleo en el espacio más próximo.

A modo de conclusión:

Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes viene demostrando que la sociedad tiene infinitas posibilidades de intervenir con garantías en la mejora de su realidad, si bien, ello requiere encontrar las formas organizativas más apropiadas en cada situación, sumando esfuerzos en relación con objetivos compartidos. Y es que, la participación social y su expresión en el trabajo comunitario, queda en muchas ocasiones reducida a la mínima expresión, tanto por centrarse en temas con escasa trascendencia, como por mantener falsos prejuicios o planteamientos erróneos acerca de cuál debe ser el sitio de cada cual, o en su defecto, por aportar visiones cortoplacistas a problemas que no lo son. En este sentido, *Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes*. **Red Empresarial de Barrio** supone una respuesta original —y necesaria— a la crisis económica y al problema del desempleo y sus consecuencias en los barrios, incidiendo en el papel protagonista del empresariado, y por ende, en la dinamización del tejido empresarial como respuesta metódica y estructural a un problema integral.

Red Empresarial de Barrio implica un cambio de orientación en la actuación de los movimientos sociales, que en este caso, aspiran a comprometerse con los problemas más acuciantes que concurren a escala inframunicipal. Sin embargo, ello no implica que se obvie la responsabilidad del resto de actores que intervienen en ese marco local, más bien exige una mejor organización y optimización de los recursos existentes en la escala de barrio. Parte de la premisa de que todos los actores son fundamentales, siendo menos relevante quién toma la iniciativa si su aspiración es la integración del resto. La dinámica de trabajo llevada a cabo por el proyecto opta por generar estrategias y herramientas que ofrezcan respuestas coherentes a

problemas como el desempleo y la escasa dinamización empresarial de los barrios, siempre bajo la premisa de emprender un trabajo colaborativo con el sector empresarial de los territorios seleccionados, previo análisis de los mismos, haciendo énfasis en la importancia de su involucración y participación activa.

Y es que, las organizaciones locales disponen de claves para enfrentar, o por lo menos para ayudar a paliar, los efectos adversos a su adecuado desarrollo, cuando no, para intentar colaborar en la identificación de sus causas e incidir en las mismas. Las alianzas estratégicas y las estructuras de trabajo colaborativo, en este caso con el protagonismo de empresarios y empresarias, como las que plantea Red Empresarial de Barrio, se convierten, de este modo, en instrumentos de enorme valor y utilidad contrastada, siendo más factible su evolución en aquellos ámbitos geográficos en los que existe una experiencia previa que haya generado entornos en lo que sea habitual el encuentro para gestionar otro tipo de situaciones.

Adquiere entonces notable protagonismo la acción conjunta y la renovación de las viejas estructuras para adaptarse a nuevas realidades y a modernos retos. Es el momento de la cooperación para el establecimiento de redes que optimicen la creatividad comunitaria y la inteligencia territorial, teniendo como objetivo final la dinamización del tejido empresarial de un territorio bien delimitado, estableciendo para ello una relación más estrecha con y entre sus componentes, propiciando su mejora individual y colectiva, y que, además, repercuta en la generación de una mayor iniciativa empresarial con proyección en el empleo.

- [1] Marchioni, M. (2004). *La acción social en y con la comunidad*. Certeza, Zaragoza, 302 pp.
- [2] Saavedra Rodríguez, J.; Zapata Hernández, V. M. y Legna Verna, C. (2005). *Lecciones para la actualización técnica en desarrollo local*. Sociedad de Desarrollo de Santa Cruz de Tenerife, Santa Cruz de Tenerife, 430 pp.
- [3] Marchioni, M. y Zapata Hernández, V.M. (2010). 'El Desarrollo Territorial como proceso comunitario y participativo', *Mundo rural de Tenerife*, 8 (septiembre), pp. 12-13.
- [4] Dematteis, G., Governa, F. y Vinci, I. (2003). *Territorio y Territorialidad en el Desarrollo Local. La Contribución del Modelo SloT*. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, ISSN 0212-9426, Nº. 39, 2005, pp 31-58.
- [5] García, LM. *La circulación del suelo urbano en una economía periférica* (1988). *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, ISSN 0211-0563, Nº 15, pp 41-49.

Imagen I. Encuentros empresariales realizados el marco de la iniciativa Red Empresarial de Barrio de Santa María del Mar Alisios (Santa Cruz de Tenerife).



Imagen 1.1: Red Empresarial Santa María del Mar Alisios 2015.



Imagen 1.2: Red Empresarial Santa María del Mar Alisios 2015.



Imagen 1.3: Red Empresarial Santa María del Mar Alisios 2016.

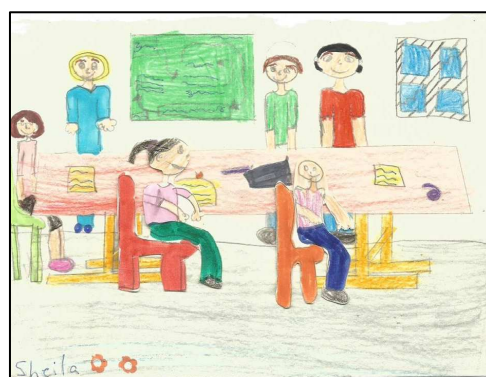


Imagen 1.4: Logo Red Empresarial Santa María del Mar Alisios 2015.

Imagen II. Encuentros empresariales realizados en el marco de la iniciativa de la Red Empresarial de Barrio de San Matías (San Cristóbal de La Laguna).

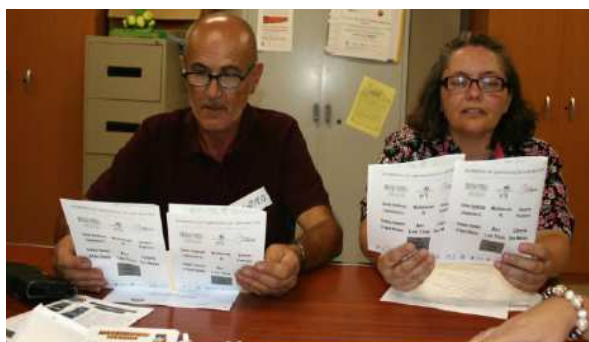


Imagen 2.1: Red Empresarial San Matías 2015.



Imagen 2.2: Red Empresarial San Matías 2016.



Imagen 2.3: Red Empresarial San Matías 2015.

Imagen III. Proyección de Red Empresarial de Barrio en los medios de comunicación local



Fuente: <http://goo.gl/UAAeQ3>

Otros:



Fuente: <http://goo.gl/pnrWtK>

Da Intenção à Ação Empreendedora

Avaliação empírica do impacto das Barreiras Normativas e Regulamentares

António de Oliveira
Politécnico do Porto, ISCAP
Porto, Portugal
antonio.de.oliveira@iol.pt

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

Resumo—O principal objetivo deste estudo é avaliar o impacto das barreiras normativas e regulamentares que se interpõem no processo que decorre entre a intenção e a ação empreendedora e que condicionam a criação de novas organizações.

Assumimos uma abordagem pós-positivista e um método de pesquisa de levantamento, do qual emergiram as hipóteses de investigação que nos possibilitam enquadrar o objetivo proposto. Procedemos assim a uma análise empírica fundamentada numa metodologia de investigação quantitativa.

Na recolha de dados utilizamos, de forma complementar, técnicas de Análise de Bases Documentais, de Entrevista Telefónica Semiestruturada e de Triangulação de Dados. A partir da base de dados da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) composta por 569 potenciais empreendedores, com intenção empreendedora expressa, construímos uma amostra longitudinal (1985 a 2006) composta por 323 observações (56.8% do total). Através da aplicação do método CHAID – *Chi-square Automatic Identifier Detector*, podemos concluir que 69% dos inquiridos não criaram qualquer tipo de organização, sendo que destes, 2.24% não o fazem alegando Barreiras Normativas e Regulamentares. Estas conclusões são significativamente distintas em função do envolvimento do indivíduo no processo, assim como, da maior ou menor facilidade e da maior ou menor facilidade de acesso a recursos financeiros.

Palavras chave – *intenção empreendedora, ação empreendedora, barreiras normativas e regulamentares, entrepreneurial intention-action gap.*

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

Assuming a post-positivist approach and a survey research methodology, from which the hypotheses emerged, that allow us to frame the proposed objective. Thus, we have developed an empirical analysis based on a quantitative research methodology.

On data collection, in order to complement, techniques of analysis of documental bases, of semi-structured telephone interview and data triangulation were used. From the Portuguese National Young Entrepreneurs Association (ANJE) database composed by 569 potential entrepreneurs, with entrepreneurial intention expressed, we built a longitudinal sample (1985 to 2006) composed by 323 observations (56.8% of the total).

Through the application of the CHAID – *Chi-square Automatic Identifier Detector*, we have concluded that 69% of the respondents did not create any kind of organization, and that of

these, 2.24% don't do it alleging normative and regulatory barriers. These conclusions are significantly distinct depending on the greater or lesser involvement of the individual in the process, as well as how easy it is to access to financial resources.

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

INTRODUÇÃO

São recentes os estudos relativos aos processos que decorrem entre a Intenção Empreendedora e a Ação Empreendedora no contexto da criação de novas organizações [1] [2] [3] [4].

Tais estudos demonstram que apesar da Intenção Empreendedora estar relacionada com a Ação Empreendedora, nem sempre uma Intenção origina uma Ação [5]. Este aparente conflito teórico de facto não existe se, a ausência da Ação subsequente à Intenção for deliberadamente adiada, se surgiram novas restrições, ou se se alterarem as preferências individuais [6].

Numa qualquer outra circunstância, a falta de Ação significa que uma Intenção válida não é concretizada [4]. Por outras palavras, a existência de uma lacuna entre a Intenção Empreendedora e a Ação Empreendedora – *entrepreneurial intention-action gap*, que decorre de Barreiras que se interpõem, implica que Intenções Empreendedoras potencialmente válidas não são realizadas, evidência que [7] interessa estudar e é este o nosso propósito [2] [7].

I. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com a literatura [8] [9] [10], todos os modelos assumem que, direta ou indiretamente, a Intenção Empreendedora determina a Ação Empreendedora, mas para [4] nem sempre a Intenção origina uma Ação. Isto é, muitos indivíduos formulam a Intenção de iniciar o seu próprio negócio e todavia, apenas um reduzido número é capaz de concretizar a sua Intenção em Ação concreta, que efetivamente possibilite a criação de uma nova organização.

No âmbito deste trabalho, tal significa que intenções empresariais potencialmente válidas não são realizadas porque entre a Intenção Empreendedora e a Ação Empreendedora se interpõem Barreiras. Consequentemente trava-se o

desenvolvimento e o crescimento económico e social a nível local, regional e nacional [11][12][13][4].

Diferentes trabalhos académicos e institucionais abordam esta problemática, mas pela sua relevância e sistematicidade, destacamos os trabalhos patrocinados pela Comissão Europeia e particularmente o *Green Paper of Entrepreneurship* (2003), o *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* e o *Barriers to Entrepreneurship and Business Creation*, [13]. Nestes trabalhos, as barreiras classificam-se em três grupos:

- Barreiras Normativas e Regulamentares – onde se incluem os Procedimentos Administrativos, as Licenças e as Autorizações, que tendem a discriminar as novas organizações [14].
- Barreiras Socioculturais – das quais se destaca, o custo pessoal real da criação de uma nova organização [4] e a ausência de promoção e desenvolvimento de uma cultura empreendedora [15] [16] [11][17].
- Barreiras Económico-financeiras – tais como, a impossibilidade de financiamento de novas organizações, quer na fase inicial (*start-up* capital – capital semente), quer no financiamento a médio e longo prazo [18][12] [19].

Interessa-nos, particularmente, a avaliação empírica do impacto das Barreiras Normativas e Regulamentares que, de acordo com a literatura, correspondem aos encargos regulamentares e administrativos para a constituição de uma nova organização. O cálculo, ou determinação destes encargos, deve ser efetuado não só em termos de custos financeiros mas sobretudo, em termos de prazos e de tempo despendido para a sua obtenção, o que [14] funciona como uma verdadeira barreira à entrada. Os autores destacam as imitações impostas pelas formas jurídicas de empresa, a necessidade de diferentes registos e autorizações emitidos por diferentes instituições, a regulamentação fiscal e, finalmente a regulamentação de emprego. Desta análise emerge a primeira hipótese de investigação:

H1: A existência de barreiras normativas e regulamentares limita a criação de uma nova organização.

Alguns autores[22][23][24][25][26][4] demonstraram ainda que os indivíduos que concluem o processo formativo de *start-up*, em geral, avançam mais (criam a organização) do que aqueles que permanecem na fase formal e exploratória. Aqui formulamos a segunda hipótese de investigação:

H2: Quanto mais desenvolvido estiver o projeto maior a probabilidade de criar uma nova organização.

II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A. Design de investigação

Para operacionalizar o estudo adotamos o modelo pós-positivista e um método de Pesquisa de Levantamento do qual emergiram as hipóteses de investigação[20]. Na recolha de dados, foram utilizadas técnicas de Análise de Bases Documentais, de Entrevista Telefónica Semiestruturada e de Triangulação de Dados, com o objetivo de maximizar o grau

de relevância, validade e fiabilidade dos dados recolhidos e, consequentemente, o nível de confiança nos resultados obtidos[21].

B. Características da Amostra e suas implicações

Construímos uma amostra longitudinal com os dados recolhidos em 569 potenciais empreendedores, num período de 22 anos (1985 a 2006), selecionados a partir da base de dados da Associação Nacional de Jovens Empresários – ANJE, considerando todos os inscritos, de todos os programas de Empreendedorismo e Criação de Empresas, promovidos pela Associação *de per si*, ou em parceria com outras entidades. Do ponto de vista técnico e por limitações de tempo e de custos, a amostra resulta de uma técnica de Amostragem Conveniente. Os dados foram expressos numa escala nominal e classificados. As classes definidas são exaustivas, mutuamente exclusivas e não ordenáveis. Importa ainda referir, que a População Teórica, coincide com a População de Estudo, ficando, deste modo, garantida a aleatoriedade estrita, condicionada pela não aleatoriedade subjacente a uma técnica de Amostragem Conveniente.

O período em análise está compreendido entre 1985, data da primeira edição do Programa Jovens Empresários de elevado Potencial – JEEP e 2006, data de conclusão da última edição do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação de Empresas –PAECE, compreendendo uma série temporal de 22 anos. A partir 2006 com a constituição da Academia dos Empreendedores alterou-se o modelo de abordagem à promoção e desenvolvimento do Empreendedorismo e Criação de Empresas.

Consideramos que a população está naturalmente dividida em dois grupos. O Grupo 1, composto por 254 elementos e correspondendo a 44.6% do Total da Amostra, inclui os participantes dos programas que, de acordo com os respetivos Regulamentos de Acesso, já tinham um projeto fundamentado e estruturado de criação de uma organização. O processo de seleção desenrolava-se segundo um modelo sequencial de 5 fases:

- Análise dos projetos propostos pelo grupo de consultores e/ou formadores associados ao programa.
- Entrevista ao candidato que possibilitasse validar a Intenção Empreendedora.
- Apresentação formal e pública do projeto.
- Processo de Formação e Tutoria.
- Consultoria e Assistência Técnica individualizada, de que se destaca o acompanhamento e a promoção das necessárias negociações entre os participantes, as instituições associadas e as instituições bancárias, com o objetivo de garantir os apoios institucionais e financeiros que possibilitassem a concretização dos projetos desenvolvidos.

O Grupo 2, composto por 315 elementos e correspondendo a 55.4% do Total da Amostra, inclui os participantes que não tendo um projeto definido manifestavam Intenção Empreendedora. Inclui, portanto, os participantes dos outros

programas. Neste caso, o processo de seleção desenrolava-se segundo um modelo sequencial de 2 fases:

- Entrevista ao candidato que possibilitasse validar a Intenção Empreendedora.
- Apresentação formal e pública do projeto, na qual o candidato, obrigatoriamente identificava a oportunidade de negócio e a sua avaliação.

A primeira característica relevante que emerge da nossa amostra é a validação da Intenção Empreendedora prévia. De acordo com [27][8][10], podemos assumir que todos os participantes, pelo menos, expressavam a Intenção de Agir, ou seja, expressavam a Intenção de criar uma nova organização; expressavam a Intenção de se tornar empreendedores. Se a não concretizaram então é porque existem barreiras que a limitam. Deste modo é de esperar que os elementos do 1º Grupo, percentualmente, criem mais organizações do que os elementos do 2º Grupo.

Uma outra característica está relacionada com a formação ministrada. De acordo com a literatura podemos verificar que, quer a atividade desenvolvida [24] [28], quer os métodos pedagógicos utilizados, potenciam ou restringem a Intenção Empreendedora [15] [16] [17][11]o que nos colocaria, não só, um problema relativamente ao objeto do nosso estudo, mas também, de enviesamento na análise. Todavia, tal não se coloca, porque a formação ministrada em todos os cursos que compõem a nossa base de dados tem características idênticas.

A atividade formativa da componente teórica é focada no que deve ser feito [15] [16] e na fundamentação teórica das diferentes formas de concretizar diferentes alternativas de desenvolvimento, tal como está definido [29]. Ou seja, os participantes não aprendem conceitos teóricos abstratos, mas os diferentes conceitos teóricos alternativos, que lhes possibilitem a fundamentação teórica na abordagem às tarefas e ações necessárias à criação da nova organização.

A atividade formativa da componente prática é centrada no formando e fundamenta-se em dados reais, projeções reais e obrigatoriamente incluía a análise de cenários em detrimento da obtenção da rendibilidade financeira técnica. Obedecia, em todos os aspetos, aos critérios de avaliação definidos, quer pelas instituições financeiras, quer pelas instituições oficiais. Corresponde, portanto, a uma metodologia de ensino prático fundamentada e desenvolvida em *learn by doing*[18] e que se designa como [30], treino de empreendedorismo baseado na ação – *action-based entrepreneurship training*. O objetivo final era criar o plano de negócio concreto, real e efetivo: o Plano de Ação, que possibilitasse iniciar a atividade e não uma qualquer ilustração, teórico/prática de negócios, e que se demonstra ser particularmente eficiente na promoção da Ação Empreendedora [31].

De acordo com [4]os formandos que aprendem em ambiente de conhecimento para a ação – *action knowledge*, têm uma maior probabilidade de efetivamente criar uma nova organização, isto é[32], os formandos que mais ativamente desenvolvem atividades relacionadas com o processo empreendedor, maior probabilidade têm de efetivamente criar

uma nova organização. O que uma vez mais reforça a nossa tese, isto é, se não a concretizaram então é porque a existência de barreiras limita a criação de uma nova organização.

III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados que de seguida apresentamos foram obtidos a partir de uma taxa de resposta global de 56.77% (53,54% no Grupo 1 e 59.37% no Grupo 2).

De acordo com os valores estatísticos obtidos ($\chi^2 > 30$ e valor $p < 0,001$), podemos concluir, que 31% dos potenciais empreendedores com Intenção Empreendedora expressa, criaram uma organização e 69% não criaram. Destes últimos, 2.24% não o fizeram alegando barreiras normativas e regulamentares

Na análise por grupo verifica-se que no Grupo 1 40.4% criaram uma organização e 59.6% não criaram. Destes, 5.5% não o fizeram alegando Barreiras Normativas e Regulamentares. No Grupo 2, 10.2% Criaram uma organização e 89.8% Não Criaram. Destes, 1.2% não o fazem alegando Barreiras Normativas e Regulamentares.

Os resultados obtidos para o teste de independência do Qui-Quadrado, apresentam evidência estatística suficiente, para que, com um nível de confiança de 99.9% possamos afirmar que, o Grupo 1 é distinto do Grupo 2 para as variáveis do estudo.

Podemos validar H1, quer globalmente, quer para cada um dos grupos, em linha com a literatura [12][14] [13] [33] [34]. Todavia a sua grandeza contraria os Relatórios do GEM para Portugal, que a referem como a Barreira mais importante. No Relatório GEM Portugal 2013 (p. 50) afirma-se que “A condição estrutural “Políticas Governamentais” foi a que registou a apreciação menos favorável por parte dos especialistas nacionais”. Já no Relatório relativo a 2012 (p. IX) afirmava que: “Pela primeira vez, a condição estrutural “Normas Culturais e Sociais” não foi a que registou a apreciação menos favorável por parte dos especialistas portugueses, embora a sua apreciação continue a ser bastante desfavorável”.

Por força da técnica de amostragem utilizada, não é possível a generalização de resultados, para além de que, quer os atores, quer os períodos temporais não coincidem, todavia a evidência empírica levanta uma questão que necessariamente de ser posteriormente analisada.

Os resultados obtidos permitem-nos ainda validar H2[22] [23] [24] [25] [26] [4].

Os valores relativos ao Grupo 2 (10.16%) não contradizem os estudos realizados para o contexto português. No Relatórios GEM para Portugal 2013 podemos verificar que “Portugal em 2012 registou uma Taxa TEA de 7,7%, o que significa que, no País, existem entre 7 e 8 empreendedores early-stage (indivíduos envolvidos em startups ou na gestão de novos negócios) por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado representa um aumento marginal em relação a

2011, ano em que o valor registado da TEA foi de 7,5%.” (p.14).

Pelo contrário, o Grupo 1 apresenta um valor de variável criação de novas organizações de 59.56%. Em face da disparidade, estatisticamente suportada, consideramos prudente proceder a uma triangulação de dados, identificando as organizações de 78 empreendedores (alguns criaram mais do que uma organização) dos 81 (96.30%) que afirmaram tê-lo feito.

IV. CONCLUSÕES

Este trabalho partiu da identificação da existência de Barreiras que se interpõem entre a Intenção Empreendedora e a Ação Empreendedora que impossibilitam a concretização de Intenções Empreendedoras potencialmente válidas [4], e por isso é que as interessa estudar [2] [7].

O objetivo fundamental deste estudo foi, assim, avaliar o impacto das barreiras normativas e regulamentares na criação de novas organizações.

De acordo com o trabalho desenvolvido é possível concluir que, apesar do valor do impacto ser estatisticamente significativo mas a sua grandeza contraria os Relatórios GEM para Portugal.

Por força da técnica de amostragem utilizada, não é possível generalizar estes resultados, todavia a nossa conclusão deve ser posteriormente aprofundada.

REFERÊNCIAS

- [1] Goethner, M., Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Cantner, U. (2012). Scientists' transition to academic entrepreneurship: Economic and psychological determinants. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 628-641.
- [2] Kautonen, T., Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655-674.
- [3] Pruett, M., Shinnar, R., Toney, B., Llopis, F., & Fox, J. (2009). Explaining entrepreneurial intentions of university students: a cross-cultural study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(6), 571-594.
- [4] Van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2015). From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action-related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 655-673.
- [5] Townsend, D. M., Busenitz, L. W., & Arthurs, J. D. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192-202.
- [6] Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119.
- [7] Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332.
- [8] Elfving, J., Brännback, M., & Carsrud, A. (2009). *Toward a contextual model of entrepreneurial intentions*. In A. Carsrud & M. Brännback, (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box*, Springer New York, 23-33.
- [9] Krueger, N. F. (2009). *Entrepreneurial Intentions are Dead: Long Live Entrepreneurial Intentions*. In Carsrud, A., & Brännback, M. (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box*. Springer New York, 51-72.
- [10] Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907-933.
- [11] Gielnik, M. M., Barabas, S., Frese, M., Namatovu-Dawa, R., Scholz, F. A., Metzger, J. R., & Walter, T. (2014). A temporal analysis of how entrepreneurial goal intentions, positive fantasies, and action planning affect starting a new venture and when the effects wear off. *Journal of Business Venturing*, 29(6), 755-772.
- [12] Kew, J., Herrington, M., Litovsky, Y., & Gale, H. (2013). Generation entrepreneur? The state of global youth entrepreneurship. *Youth Business International and Global Entrepreneurship Monitor, Newcastle*.
- [13] Martins, S., Couchi, C., Parat, L., Federico, C., Doneddu, R., Salmon, M. (2004). *Barriers entrepreneurship and business creation*. European Entrepreneurship Cooperation, Project nº EEC/Act04/02, European Social Fund.
- [14] Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 591-629.
- [15] Fiet, J. O. (2001a). The pedagogical side of entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 101-117.
- [16] Fiet, J. O. (2001b). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.
- [17] Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.
- [18] Edelman, L. F., Manolova, T. S., & Brush, C. G. (2008). Entrepreneurship education: Correspondence between practices of nascent entrepreneurs and textbook prescriptions for success. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 56-70.
- [19] Rotefoss, B., & Kolvereid, L. (2005). Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 109-127.
- [20] Creswell, J. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, London, 3ª Edição.
- [21] Berg, B. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon Publications, Pearson Education Company, Massachusetts, 4ª Edição.
- [22] Achziger, A., & Gollwitzer, P.M. (2007). *Motivation and volition during the course of action*. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action*. Cambridge University Press, New York, 1ª Ed. 202-226, 2007; 2ª Ed. 2008, 272-295.
- [23] Brandtstädter, J. (2009). Goal pursuit and goal adjustment: Self-regulation and intentional self-development in changing developmental contexts. *Advances in Life Course Research*, 14(1), 52-62.
- [24] Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. 1996. Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.
- [25] Heckhausen, J. (2007). The motivation-volition divide and its resolution in action-phase models of developmental regulation. *Research in Human Development*, 4(3-4), 163-180.
- [26] Lichtenstein, B. B., Carter, N. M., Dooley, K. J., & Gartner, W. B. (2007). Complexity dynamics of nascent entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 236-261.
- [27] Krueger, N.F, Reilly, M.D., & Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411-432.
- [28] Frese, M., Bausch, A., Schmidt, P., Rauch, A., & Kabst, R. (2012). Evidence-based entrepreneurship: Cumulative science, action principles, and bridging the gap between science and practice. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 8(1), 1-62.
- [29] Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 297-311.
- [30] Rasmussen, E. A., & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185-194.
- [31] Barr, S. H., Baker, T. E. D., Markham, S. K., & Kingon, A. I. (2009). Bridging the valley of death: Lessons learned from 14 years of

commercialization of technology education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(3), 370-388.

- [32] Kessler, A., & Frank, H. (2009). Nascent entrepreneurship in a longitudinal perspective The impact of person, environment, resources and the founding process on the decision to start business activities. *International Small Business Journal*, 27(6), 720-742.
- [33] Robertson, M., Collins, A., Medeira, N., & Slater, J. (2003). Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs. *Education+ Training*, 45(6), 308-316.
- [34] Schoof, U. (2006). Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people (No. 388157). International Labour Organization.

Un proyecto europeo para el desenvolvimiento agrario en Galicia: cultivo sostenible del atlántico 2020

An European project for agricultural development in Galicia: sustainable cultivation of the Atlantic 2020

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

Natalia Martínez Serra
Máster y Licenciada por la UDC
Universidade de A Coruña
Coruña
nataliamtez@gmail.com

Resumen— El emprendimiento agrario es un aspecto fundamental Galicia. Por ello, los proyectos internacionales de cooperación europea co-financiados por la Unión Europea contribuyen a fomentar el desarrollo regional de Galicia.

Palabras clave: emprendimiento, rural, desarrollo, proyectos internacionales

Abstract—The agricultural enterprise is a fundamental aspect Galicia. Therefore, the international European cooperation projects cofinanced by the European Union contribute to promoting of Galicia.

Keywords—entrepreneurship, rural development, international projects

I. INTRODUCTION

Galicia ha tenido desde siempre una tradición rural muy importante debido sus características geográficas, no obstante desde hace más de dos décadas el medio rural ha ido experimentando un declive cada vez más importante, en contraposición al sector servicios que se ha postulado como el sector que mayor porcentaje de la población activa ocupa tal como manifestó Rico[1]

Pero, ¿a qué se debe este hecho? Autores, entre los que destaca Silva [2] aseguran que uno de los elementos que más ha afectado a esta crisis en la agricultura ha sido la globalización pues esta permitió agrandar la brecha existente entre el rural y el espacio urbano.

Otro problema que se presenta actualmente es el de la tasa de desempleo, la cual se encuentra en porcentajes altamente elevados como para que tenga lugar un buen funcionamiento de la economía. Por ello, es necesario buscar nuevas vías de creación de empleo dado que el mercado de trabajo presenta un exceso de demanda sumamente importante.

Una forma de aunar ambas cuestiones, con el objetivo de encontrar una solución integral, sería el emprendimiento rural, ya que este permite crear empleo y rescatar el entorno rural poco explotado. No obstante, sería necesario dotar de ayudas a quienes opten por esta vía, ya que si de por sí el emprendimiento resulta en ocasiones costoso lo será todavía más si se lleva a cabo en el entorno rural. Para paliar este hecho desde la Unión Europea se han llevado a cabo numerosas medidas en el ámbito de la política para frenar y mejorar la problemática impulsando el emprendimiento rural.

Por ello, con este estudio, pretendemos dar una visión sobre como las ayudas de la Unión Europea mejorarían el panorama actual comenzando con una revisión de los antecedentes del desarrollo rural, siguiendo con el emprendimiento rural, el proyecto europeo y finalizando con unas breves conclusiones.

II. EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO RURAL

El emprendimiento en épocas de crisis siempre ha destacado debido a que la falta de oportunidades laborales lleva a los individuos a intentar buscar formas de autoempleo en la sociedad. Por ello, para Campelo,[3] el desarrollo económico y social del medio rural está en manos del emprendimiento. No obstante, se debe señalar que el sector primario se encuentra en dificultades derivados de la crisis experimentada, la cual ha provocado una importante reducción de las explotaciones agrarias, así como de las oportunidades económicas estatales y locales. Esto ha conllevado una búsqueda de estrategias más innovadoras que puedan sustentar las explotaciones agrarias entre las que se encuentran la extensión del modelo industrial de producción agraria, el uso de recursos agrarios para nuevos productos en la explotación, la reorganización y utilización de los recursos agrarios en no agrarios, la reorganización y uso de recursos agrarios a otros fuera de la explotación, el mantenimiento del modelo dado tradicionalmente de producción agraria, la actividad como lobby o el abandono de la actividad agraria parcial o completamente, Diéguez[4].

Echando la vista atrás podemos encontrar que este término fue acuñado por vez primera en la década de los años 50 debido a las ineficiencias surgidas en los modelos de desarrollo existentes hasta el momento [9].

El desarrollo rural, tal como sugiere su nombre, se encuentra dirigido a un sector muy particular de nuestra sociedad, el que pertenece al ámbito rural y/o agrario. Los objetivos perseguidos por este han variado mucho a lo largo de su existencia, no obstante es relevante hacer hincapié en dos consideraciones importantes: 1) los objetivos pasan por señalar metas que impliquen ciertos parámetros de progreso y bienestar para un sector que desde antaño se ha considerado como atrasado, Castillo [5]; y 2) una teoría para el desarrollo rural tiene que estar dentro de otra más general que explique la dinámica del crecimiento, así como las interrelaciones económicas, políticas y sociales que existen entre los diferentes actores del desarrollo para poder, de esta forma, dar una explicación integral de lo que sucede en el sector primario, Machado [6]. Así pues, ambas consideraciones resaltan la clara desventaja en la que se encuentra el entorno rural muestra frente al urbano y frente a otros países más desarrollados, Castillo [5]. Pese a ello, los problemas relacionados con las zonas rurales se han ido incorporando a la política mediante la creación de departamentos de desarrollo rural en administraciones públicas o mediante la aprobación de leyes y reglamentos [7].

Un hecho remarcable en esta línea viene relacionado con la inclusión de España en la Comunidad Económica Europea en la década de los 80 donde la política regional que se venía dando hasta el momento tuvo que adaptarse a la del espacio europeo; de este modo pasó a regirse bajo la Política Agraria Común (PAC) que estaba dirigida a los agricultores y a las empresas agrarias cuyas medidas se basaban en el sostenimiento de los precios e intervención en los mercados relacionados con el agro y la transformación de las estructuras agrarias, Cazorla [8]; De Pablo,[9].

Posteriormente se llevó a cabo una reforma de los Fondos Estructurales Comunitarios (FEC) que otorgaban a la política estructural europea carácter territorial, FAO[10] instrumentándose a través de los tres FEC, Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), Fondo Social Europeo (FSE) y Fondo de Garantía y Orientación Agrícola Sección Orientación (FEOGA-O), Tolón [7]. En 1996 la Declaración de Cork supuso un punto de inflexión con el que se dio cierta practicidad a la PAC, buscando promover un equilibrio entre las actividades económicas en aspectos tan relevantes como el nivel de empleo, la igualdad entre hombres y mujeres y el elevado grado de mejora y protección del medio ambiente, Arroyos[11].

En 2003 se produjo una reforma de la PAC centrándose en el consumidor y los contribuyentes dando libertad a los agricultores para la producción de las demandas que el mercado requiera en cada momento. También este mismo año se crea un Reglamento que enfatiza el no ser simplemente un instrumento de reestructuración agraria sino de desarrollo rural, Tolón [7].

III. PROGRAMA DE COOPERACIÓN TRANSNACIONAL ESPACIO ATLÁNTICO 2014-2020.

El Programa es financiado por el Fondo Europeo para el Desarrollo Regional (FEDER) y apoya las medidas de cooperación que tratan los desafíos regionales compartidos y los enfoques innovadores para fortalecer el desarrollo económico sostenible y territorial en el Espacio Atlántico. El Programa tiene como objetivo desarrollar proyectos de partenariado que proporcionen soluciones conjuntas para los desafíos transnacionales comunes que enfrentan las regiones elegibles de la costa Atlántica en Francia, Irlanda, Portugal, España y el Reino Unido.

Se espera que los proyectos de cooperación financiados por el Programa contribuyan para los objetivos especificados en el documento del Programa de Cooperación y que produzcan resultados sostenibles y tangibles. Los proyectos deberán involucrar actores claves regionales y locales relevantes del espacio de cooperación transnacional en las áreas prioritarias que se definen a continuación.

No se ha establecido un montante de fondos disponibles para la primera convocatoria de proyectos. La intención es organizar las siguientes convocatorias de proyectos anualmente entre el 2017 y el 2020.

Tabla 1. Ejes prioritarios de cooperación

Prioridades	Objetivos específicos
1. Estimular la innovación y la competitividad	1.1. Mejorar la capacidad de innovación mediante la cooperación para fomentar la competitividad
	1.2. Fortalecer la transferencia de resultados de la innovación para facilitar la aparición de nuevos productos, servicios y procesos
2. Fomentar la eficiencia de los recursos	2.1. Fomentar las energías renovables y la eficiencia energética
	2.2. Fomentar el crecimiento verde, la eco-innovación y la eficiencia medioambiental
3. Fortalecer la resiliencia del territorio ante los riesgos de origen natural, climatológico y humano	3.1. Fortalecer el crecimiento verde, la eco-innovación y la eficiencia medioambiental
4. Mejorar la biodiversidad y el patrimonio natural	4.1. Mejorar la protección de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas
	4.2. Valorizar el patrimonio natural y cultural para estimular el desarrollo económico

Fuente: Convocatoria InterregAtlántic Área [13].

El Comité de Seguimiento del Programa Espacio Atlántico es el órgano de gobernación del Programa de Cooperación. El Programa pretende lograr resultados transnacionales visibles y tangibles, apoyando proyectos transnacionales de alta calidad que respondan a los ejes prioritarios y aborden los objetivos específicos establecidos.

El Programa se compromete a financiar proyectos sostenibles de alta calidad, que aborden los desafíos transnacionales claves o los problemas transnacionales comunes que comparten las diferentes regiones del Espacio Atlántico. Los proyectos deben tener una clara orientación hacia resultados, buscando generar un cambio sostenible en el territorio de cooperación. Por lo tanto deben tener un diseño y una pertinencia significativos para todas las regiones, responder a necesidades transnacionales reales y contar con una cobertura de socios e de fondos equilibrada en relación en a los diferentes países del territorio del Programa.

El territorio de cooperación que abarca el PC incluye las regiones Atlánticas Europeas enumeradas a continuación. Los socios del proyecto deben estar ubicados en el territorio elegible de las regiones de la zona Atlántica. Sin embargo, en casos debidamente justificados, las organizaciones localizadas fuera del territorio de cooperación, de la UE o de países terceros, pueden integrar el partenariado del proyecto, si el beneficio para las regiones de cooperación está claramente demostrado.

Tabla 2. Regiones subvencionables

País	Regiones
Francia	Haute-Normandie, Basse-Normandie, Pays-de-la-Loire, Bretagne, Poitou-Charentes, Aquitaine.
Irlanda	Border, Midland and Western, Southern and Eastern.
Portugal	Norte, Algarve, Centro, Lisboa, Alentejo, Açores, Madeira.
España	Galicia, Principado de Asturias, Cantabria, Navarra, País Vasco, Andalucía (Huelva, Cádiz and Sevilla), Islas Canarias.
Reino Unido	Cumbria, Cheshire, Greater Manchester, Lancashire, Merseyside, Gloucestershire, Wiltshire and Bristol/Bath Area, Dorset and Somerset, Cornwall and Isles of Scilly, Devon, West Wales and the Valleys, East Wales, South Western Scotland, Highlands and Islands, Northern Ireland.

Fuente: Convocatoria InterregAtlantic Área

Los posibles beneficiarios de la financiación del FEDER son una amplia gama de organizaciones conforme al derecho público o privado y, por lo tanto, pueden integrar el partenariado de proyectos. Las organizaciones elegibles abarcan entidades como:

- Organismos nacionales, regionales o locales públicos
- Instituciones educativas y de investigación
- Organizaciones no lucrativas

- Empresas privadas y públicas
- Organizaciones internacionales, transnacionales y transfronterizas

El número de socios depende de la naturaleza y del ámbito del proyecto y debe reflejar una capacidad óptima para alcanzar los fines y objetivos, además de una distribución equitativa de funciones y fondos entre los socios y los diferentes países del Espacio Atlántico. Por lo tanto, el tamaño del partenariado es flexible y debe reflejar el ámbito del proyecto siempre y cuando siga siendo razonable.

Los proyectos tienen un jefe de fila responsable de la coordinación del proceso preparación e sumisión de la candidatura. Si el proyecto se aprueba para recibir la financiación, el jefe de fila se convierte en responsable de toda la gestión y el funcionamiento del proyecto, además tiene la responsabilidad legal y financiera del partenariado del proyecto mientras se encarga de la comunicación con el secretariado conjunto y la autoridad de gestión.

El jefe de fila debe ser una organización pública, una organización no lucrativa privada, una universidad, una institución educativa, una organización investigadora o una organización internacional sujeta a la legislación nacional, ubicada en la zona del Programa, que posea una capacidad administrativa y financiera sólida para participar en procesos transnacionales y contar con las competencias para gestionar el proyecto y el partenariado con eficacia y se debe proponer un cronograma de trabajo con una duración de 18 a 36 meses, empezando el primer trimestre del 2017.

No existe un límite superior o inferior preestablecido para los presupuestos de los proyectos, dependiendo de la naturaleza, ámbito y número de socios. Para asegurar que las operaciones cuenten con una característica transnacional sólida, los proyectos deben buscar una cobertura de socios y financiación equilibrada para los diferentes Estados-miembros del Programa.

Los gastos se consideran subvencionables si cumplen con las normas europeas y nacionales y los límites legales establecidos, así como si se relacionan directamente con el proyecto y si respetan los principios de la eficiencia económica y la relación costo beneficio. Los gastos subvencionables se contraerán y pagarán dentro del período de elegibilidad establecido.

Como regla general, el Programa ofrece una tasa máxima de cofinanciación del 75 % del presupuesto total del proyecto.

IV. CULTIVOS SOSTENIBLES DEL ATLÁNTICO 2020. UN PROYECTO INTERNACIONAL

Este proyecto, basado en el fomento del emprendimiento rural en el área Atlántica, busca contribuir al desarrollo territorial y sostenible del Espacio Atlántico a través del potencial agrícola que presenta desde un punto de vista integral centrado en la mejora de las condiciones de los productores en materia de formación y apoyo, el desarrollo de proyectos viables y la puesta en valor de los cultivos atlánticos.

De esta forma, se pretende aprovechar la ventaja competitiva surgida de la reciente y creciente demanda tanto en

el mercado nacional como internacional de productos “de la huerta al mercado” así como de los beneficios que una dieta atlántica y la cooperación conjunta de comunidades locales y organizaciones vinculadas al sector puede conllevar.

Las comunidades locales, organizaciones agrarias y centros de investigación universitarios se asocian en un intento de abordar las posibles soluciones a los problemas de desarrollo socioeconómico y ambiental del entorno rural a través de una iniciativa participativa y sostenible en el sector primario. No obstante, una parte clave a tener en cuenta es la transnacionalidad del proyecto, puesto que para poder conseguir los objetivos de este proyecto la cooperación a nivel local o individual no es suficiente. En consecuencia, este enfoque muestra tres partes diferenciadas: la primera, la cooperación de promotores de tres países; la segunda el intercambio de conocimiento y establecimiento de sinergias entre los socios; y por último, la tercera, se garantiza la difusión de conocimiento permitiendo su aplicación a otros territorios con similares problemáticas.

La principal finalidad es conseguir que tanto hombres como mujeres del rural tengan una opción real y estable de emprendimiento a través de un proyecto que mejorará la capacitación profesional apostando por una marca atlántica para los productos agrícolas; es decir, animar y formar a nuevos/as productores/as (con especial atención al colectivo joven y femenino) que pongan en marcha iniciativas el cultivo de productos locales sostenibles para, posteriormente, proceder a su venta directa generando distintos tipos de productos: Plan de Formación Agrícola, acciones piloto, creación de una Red de Productores Sostenibles del Atlántico, guía de Buenas prácticas, ciclo de conferencias con expertos y estrategia de sensibilización en las regiones del proyecto.

Con la propuesta se prevé una mejora del empleo, la creación de PYMES y la reactivación del sector primario. Otros efectos positivos colaterales son frenar la despoblación del medio rural y aumentar la conciencia ciudadana sobre el consumo responsable y la eficiencia ambiental.

El proyecto está encuadrado dentro de la Eficiencia de los Recursos, teniendo como objetivo general *Fomentar el crecimiento verde, la eco-innovación y la eficiencia ambiental* y como objetivos específicos, *la protección y mejora de la biodiversidad, protección de la naturaleza, el acceso al empleo de las personas inactivas, la integración sostenible de los jóvenes en el mercado laboral, el espíritu empresarial y la creación de empresas, la igualdad entre hombre y mujeres, el envejecimiento activo y saludable, la lucha contra todas las formas de discriminación, la promoción de la igualdad de oportunidades y el desarrollo local participativo.*

Es un proyecto internacional en el que participan municipios e instituciones de 4 países distintos de la zona atlántica europea. Cinco son de España, de los cuales cuatro son administraciones locales de la provincia de Pontevedra, participando también la Universidad de Santiago de Compostela. A estas organizaciones se unen tres del Norte de Portugal, con una universidad y dos ayuntamientos. Este proyecto cuenta con la Cámara Agraria de Agricultura del Atlántico de la región del Loira y de la Universidad de la Bretaña francesa. Finalmente también participa una

universidad del Reino Unido, de la zona del oeste de Gales. Destacar también que son instituciones mayoritariamente públicas, de administración locales y universidades. El jefe de filas es la Diputación de Pontevedra, si bien en el ayuntamiento de Silleda el que ha promocionado este proyecto internacional.

Tabla 3. Relación de Participantes en el proyecto Cultivos del Atlántico Sostenibles 2020

Nombre	Institución	Estatus legal	País	Región
Diputación de Pontevedra	Administración Local	Público	España	Galicia
Ayuntamiento de Silleda	Administración Local	Público	España	Galicia
Ayuntamiento de Lalín	Administración Local	Público	España	Galicia
Ayuntamiento de Caldas de Reis	Administración Local	Público	España	Galicia
Universidad de Santiago de Compostela	Universitaria	Público	España	Galicia
Cámara Municipal de Valença	Administración Local	Público	Portugal	Norte
Cámara Municipal de Paredes de Coura	Administración Local	Público	Portugal	Norte
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Universitaria	Público	Portugal	Norte
Association des Chambres d'Agriculture de l'ArcAtlantique	Cámaras Agrarias	Privado sin ánimo de lucro	Francia	Pays de la Loire
Université de BretagneOccidentale	Universitaria	Público	Francia	Bretaña
Aberystwyth University	Universitaria	Público	Reino Unido	Oeste de Gales

Fuente: elaboración propia

Para poder llevar a cabo, en condiciones óptimas, el proyecto se ha llevado a cabo a través de un presupuesto estructurado en 6 paquetes de trabajo previstos con un plan de gasto plurianual, realista y eficiente. Para fomentar el grado de eficiencia se aporta personal con asignación parcial, criterio también aplicado en los gastos de equipamientos en infraestructuras (no se construirán nuevas infraestructuras excepto instalaciones menores para las acciones piloto como invernaderos, sistemas de riego, etc.). La gestión y

comunicación interna online tiene un gran peso para ahorrar desplazamientos y sólo se contemplan servicios externos relacionados con los paquetes de trabajo del proyecto para las actividades en las que los socios no cuenten con personal especializado.

Tabla 4. Elaboración presupuesto 2017 – 2019

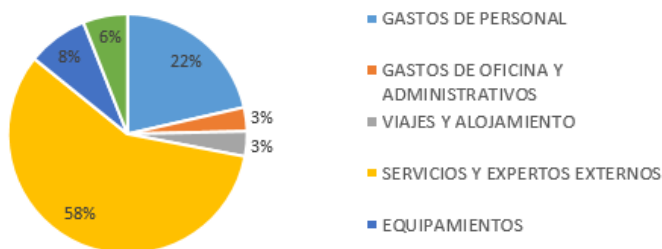
CONCEPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	TOTAL	% S/ TOTAL
1. GASTOS DE PERSONAL					
20 % costes directos	150.000	150.000	150.000	450.000	21,4%
Total gastos de Personal	150.000	150.000	150.000	450.000	21,4%
2. GASTOS DE OFICINA Y ADMINISTRATIVOS					
Seguros e impuestos	1.525	1.525	1.525	4.575	0,2%
Servicios básicos	2.800	2.800	2.800	8.400	0,4%
Material de oficina	2.050	2.050	2.050	6.150	0,3%
Contabilidad general	1.975	1.975	1.975	5.925	0,3%
Archivos	1.875	1.875	1.875	5.625	0,3%
Mantenimiento, limpieza y reparaciones	5.500	5.500	5.500	16.500	0,8%
Seguridad	1.450	1.450	1.450	4.350	0,2%
Sistemas informáticos	1.350	1.350	1.350	4.050	0,2%
Comunicaciones	2.000	2.000	2.000	6.000	0,3%
Gastos bancarios	962	950	950	2.862	0,1%
Gastos de transacciones financieras internacionales	1.025	1.025	1.013	3.063	0,1%
Total gastos de oficinas y administrativos	22.512	22.500	22.488	67.500	3,2%
3. VIAJES Y ALOJAMIENTO					
1 Encuentro en cada país al año	22.259	14.709	13.596	50.564	2,4%
Desplazamientos dentro del país	10.000	5.000	5.000	20.000	1,0%
Total viajes y alojamiento	32.259	19.709	18.596	70.564	3,4%
4. SERVICIOS Y EXPERTOS EXTERNOS					
Formación	40.000	60.000	60.000	160.000	7,6%
Traducciones 4 idiomas (Francés, portugués, español, Inglés)	20.000	10.000	10.000	40.000	1,9%
Creación, modificación y actualización sitios webs	40.000	30.000	30.000	100.000	4,8%

Promoción, comunicación, publicidad	15.000	8.000	8.000	31.000	1,5%
Gestión financiera	5.000	5.000	5.000	15.000	0,7%
Servicios relacionados con la organización y ejecución de eventos	35.000	60.000	60.000	155.000	7,4%
Participación en eventos, gastos de inscripción	6.600	6.600	6.600	19.800	0,9%
Servicios notariales y de asesoramiento jurídico, conocimientos profesionales en los ámbitos técnicos y financieros, y otros servicios de consultoría y contabilidad	221.000	221.000	221.000	663.000	31,6%
Suministros de garantías	5.525	5.525	5.525	16.575	0,8%
Viajes de expertos externos	5.966	3.416	3.516	12.899	0,6%
Total servicios y expertos externos	394.091	409.541	409.641	1.213.274	57,8%
5. EQUIPAMIENTOS					
Equipo de oficina	40.000	10.000	10.000	60.000	2,9%
Equipos y programas informáticos	7.500	1.500	1.500	10.500	0,5%
Mobiliarios y accesorios	55.000	3.000	3.000	61.000	2,9%
Herramientas y dispositivos	25.000	8.000	8.000	41.000	2,0%
Total equipamientos	127.500	22.500	22.500	172.500	8,2%
6. PEQUEÑAS INFRAESTRUCTURAS Y OBRAS					
Preparación de emplazamientos	5.000	100.000	21.163	126.163	6,0%
Total pequeñas infraestructuras y obras	5.000	100.000	21.163	126.163	6,0%
TOTAL PRESUPUESTO	731.362	724.250	644.388	2.100.000	100,0%

Fuente: elaboración propia

Para lograr los objetivos del proyecto, el coste del personal supone el 21,4 % del coste directo elegible del presupuesto total. Por otro lado los gastos de oficina y administrativos representan un 15 % de los costes fijos de personal. En cuanto a gastos de viajes y alojamiento se estima un 3,4%. Para la parte destinada a servicios y expertos externos se dedica un 57,8%, un 8,2% a equipamientos y un 6% a pequeñas infraestructuras. Los servicios externos para los paquetes de trabajo de formación, acciones piloto, puesta en valor del producto, gestión, comunicación y sostenibilidad a largo plazo del proyecto suponen más del 70% del presupuesto.

Figura 1. Distribución del gasto del proyecto por epígrafe



Fuente: elaboración propia

V. CONCLUSIONES

Una de las conclusiones que podemos extraer es que el sector agrario se encuentra en una fase recesiva consecuencia de la globalización, entre otros factores, si bien esta ha ido ganando cada vez más relevancia dentro de todas las variables explicativas de la actual situación del sector agrícola.

Por otro lado la situación actual de crisis ha provocado y provoca que la gente que no encuentra salida en el mercado laboral se decante por el emprendimiento debido a que la oferta de empleos es reducida y a que existe un superávit muy importante de población en búsqueda activa de empleo.

Por ello, el emprendimiento rural supone una alternativa eficaz a ambos problemas puesto que se emplean recursos infrautilizados para crear empleo aunque en un primer momento no se postule como la alternativa más atractiva.

En un mundo globalizado, cada vez es más necesario participar en proyectos internacionales que tengan un nexo en común donde se compartan experiencias y sinergias. Por otro lado, existe una clara preocupación por el desarrollo agrario dentro de la Unión Europea. De cara a incentivar la creación de empleo por cuenta propia en el sector agrario, el proyecto que se ha presentado resulta ser muy beneficioso, ya que permiten generar un fuerte interés en este ámbito y, con ello, se resuelve las múltiples cuestiones que se han ido planteando a lo largo del artículo.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Rico, M. y Gómez García, J.M. (2009): "La contribución de la mujer en la economía rural de Castilla y León", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 9 (2), pp. 51-77.
- [2] Silva, R. (2002). Estrategias de inserción de las áreas rurales en la economía mundial: una aproximación desde Andalucía. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 33, p. 103 – 131.
- [3] Campelo, M. P. (2013). "Desarrollo rural y autoempleo: el potencial emprendedor de estudiantes de "Ingenierías Verdes" de la Universidad de León". *Revista de Historia y Comunicación Social*, vol. 18, pp. 717-731.
- [4] Diéguez, M^a I.; Gueimonde, A. y Blanco, L. (2011). "Iniciativa empresarial en turismo rural". *Revista de Investigaciones Turísticas*, n^o 3, pp. 69-86. Escuela Universitaria de Turismo, Universidad de Murcia.
- [5] Castillo, O. (2007). Paradigmas y conceptos del desarrollo rural. *Colección de apuntes*, (2).
- [6] Machado, A., Torres, J., Corrales, E., Forero, J., Maya, D. L., Fajnzylber, P. y Carneiro, M. J. (1991). *El sistema agroalimentario: una visión integral de la cuestión agraria en América Latina*. CEPAL, Santiago (Chile).
- [7] Tolón, A., y Lastra, X. (2007). "Evolución del Desarrollo Rural en Europa y en España: Las áreas rurales de metodología Leader". *Revista electrónica de Medio Ambiente-M+ A*, 35-62.
- [8] Cazorla, A. (1994). "Experiencias de desarrollo rural en una iniciativa LEADER". *Dirección General de Agricultura y Alimentación*. Madrid, España.
- [9] De Pablo et al. (2006). "Política de desarrollo rural en países desarrollados versus países en desarrollo". *Universidad de Almería. España*.
- [10] FAO (2003). "La nueva ruralidad en Europa y su interés para América Latina"
- [11] Arroyos, C. (2007). *Desarrollo Rural Sostenible en la UE: el nuevo FEADER 2007 – 2013* Ediciones Mundi – Prensa. Madrid.
- [12] Nieto, C. (2003): *Mujeres empresarias y desarrollo rural. Experiencias en los municipios malagueños*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.
- [13] Unión Europea (2016). *Primera Convocatoria de Manifestación de interés 2016*. InterregAtlanticArea. Bruselas

Los agentes del Empleo y Desarrollo Local: apoyo a los emprendedores

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

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

Begoña Lema Pose
UDC y Quorum Económico
España
begonha.lema@gmail.com

Resumen—La presente ponencia trata de explicar el papel que desempeña la figura del Agente de Empleo y Desarrollo Local (AEDL) en la sociedad, desde su aparición, en el año 1980, hasta la actualidad. Analizaremos las distintas aportaciones en cuanto a la figura del AEDL que, a lo largo de los años, han sido objeto de estudio por parte de varios autores. Así mismo, comentaremos principales características y funciones como instrumento clave en el ámbito del fomento de creación de empleo y consolidación de empresas en el territorio

Abstract— This paper tries to explain the role of the figure of Agent Employment and Local Development (AEDL) in society, since its appearance in 1980, hasta la news. We analyze the different contributions regarding the figure of AEDL that one over the years, to have been studied by several authors. Also, we discuss main features and functions as a key instrument in the field of promoting job creation and consolidation of companies in the territory

Keywords-component; employment; entrepreneur, development

I. INTRODUCTION

A raíz de la crisis de los años 80, la sociedad española se ha visto inmersa en una continua situación de dificultades económicas, es por ello que las Administraciones Públicas Locales se han visto obligadas a colaborar de forma activa en el desarrollo de los territorios y de la sociedad en general. De ese modo surgen las Agencias de Desarrollo Local, que no tuvieron regulación legal hasta el año 1994, y cuya misión es la colaboración en la promoción e implantación de las políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial.

En la actualidad, nos encontramos inmersos en una crisis económica global en la que los Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AEDL) conocidos como “participantes

activos en la formulación e implementación de las políticas locales de empleo y en todos aquellos aspectos asociados al desarrollo local” según Sanchís y Melián [1], se consolidan como figura clave en la dinamización socio-económica del territorio y deben asumir la responsabilidad de dinamizar y diversificar el sistema productivo, como afirman Medina et al en su estudio [2]. Dicha situación de consolidación por parte de la Administración Pública Local para la implementación de políticas activas de empleo, ya había sido implantada en otros países con anterioridad como Inglaterra, Francia o Italia, que potenciaron el aprovechamiento de los recursos endógenos como el elemento de crecimiento y superación de la crisis.

Con la presente ponencia se pretende analizar la figura de los Agentes de Empleo y Desarrollo Local desde su origen a partir de las políticas de promoción económica y desarrollo local por parte del sector público. Analizaremos el concepto de Agente de Empleo y Desarrollo Local, sus principales características y funciones como instrumento clave en el fomento de la creación de empleo y consolidación de actividad empresarial. Para finalizar, se expondrán una serie de conclusiones.

II. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS AGENTES DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL

En el año 1973, como respuesta al importante nivel de desempleo causado por la crisis energética mundial, surgen en Reino Unido las primeras Agencias de Desarrollo Local, cuyo fin era el de definir y diseñar nuevos modelos de crecimiento.

Ya en la década de los 80 comienzan a aparecer iniciativas a favor del fomento del empleo y la creación de actividad empresarial como son las Escuelas Taller, las Casas de Oficio y las Iniciativas Locales de Empleo. Este tipo de iniciativas son las primeras políticas de desarrollo local que surgen en el ámbito local. A raíz de éstas, a mediados de los 80, surge la figura del Agente de Empleo y Desarrollo Local como

instrumento reactivador de la economía a nivel local, Calvo [3], que no adquiere regulación legal en cuanto a la definición de sus principales funciones hasta la aparición de la Orden 13 de abril de 1994.

En 1982, la OCDE impulsa el Programa para el Desarrollo Económico y el Empleo Local (LEED Program) que tiene como objetivo la identificación, el análisis y la difusión de ideas innovadoras en temas de desarrollo económico local y de creación de empleo, incorporando la dimensión local como elemento determinante. En este programa participan 13 estados europeos, entre los que figura España y supone el punto de partida del Programa de Iniciativas Locales para la Creación de Empleo.

En 1984, la Dirección General de Política Regional de la Unión Europea (D.G. XVI), apoyó la creación de los llamados Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEI), o Business and Innovation Center (BIC) cuya misión es ofrecer un apoyo individual y personalizado a los emprendedores y empresarios que desee poner en marcha un proyecto innovador.

Del acuerdo firmado entre la Dirección General de Política Regional de la Unión Europea (D.G. XVI) y la Xunta de Galicia, surge en el año 1991 en nuestra comunidad, el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia, el cual crea la entidad C.E.E.I. GALICIA que actúa como instrumento adecuado para la promoción de proyectos innovadores, como agente de desarrollo endógeno regional, contando en su origen con capital público y privado. En el 1992, se crea el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) mediante la Ley 5/1992, del 10 de junio, que actuará como una agencia de desarrollo económico de carácter autonómico.

En el 1994 el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia consigue el reconocimiento por parte de la Comisión Europea del logo de calidad BIC (Business Innovation Center), pasando a incorporar dicha denominación como Bic Galicia a su imagen corporativa.

En los últimos años los y las Agentes de Empleo y Desarrollo Local se han consolidado como actores clave de la dinamización socio-económica del territorio. Los Ayuntamientos y sus entidades locales necesitan contar con estos técnicos para impulsar y gestionar actuaciones que mejoren la cohesión territorial y social, promuevan iniciativas empresariales y generen empleo.

III. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS AGENTES DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL

Son diversas las aportaciones realizadas por los autores acerca del concepto de Agente de Empleo y Desarrollo Local. Así, Alburquerque [4] afirma que “este será el que asuma las funciones de promoción, intermediación, canalización, animación, información y capacitación para el desarrollo de los recursos endógenos del territorio”. Según Calvo [5], el ADEL tiene como misión colaborar en la promoción e implantación de políticas activas de empleo relacionado con la creación de actividad empresarial. Madoery [6] afirma que los Agentes de Empleo y Desarrollo Local son personas con aptitudes y conocimientos específicos para manejarse en ámbitos tanto locales como regionales, cuya misión será hacer latentes las

potencialidades del territorio, Ginés [7], capaces de conducir y guiar el proceso de cambio socio-cultural, así como la capacidad emprendedora que se le encomienda sobre los factores productivos propios del territorio [Valcárcel-Resalt y Troitiño].

Calvo [8] concibe la figura del AEDL como “el responsable directo del desarrollo de las políticas activas de y para el empleo a nivel local”. Barberá [9] lo describe como como un operador público – o, en ocasiones, privado – al servicio de la sociedad, que promueve, organiza, coordina y elabora a nivel municipal y regional operaciones integradas de desarrollo local.

En definitiva y a modo de síntesis, el Agente de Empleo y Desarrollo Local es un trabajador contratado por las entidades locales o entidades dependientes o vinculadas a una Administración local, cuyo coste se subvenciona por la Administración Regional, con la que se establece una relación jurídico contractual y que tienen como misión principal o como uno de sus objetivos principales, colaborar en la implantación de las políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial y la inserción laboral.

IV. FUNCIONES DE LOS AGENTES DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL

Las funciones propias del AEDL se dividen en dos grandes grupos, Canterano [10], en los cuales podemos diferenciar por un lado, las de promoción de empleo y creación de empresas y, por otro lado, las consideradas de animación socio-cultural. En cuanto a las primeras, las que interesan en este estudio, pretenden el análisis del entorno, con el fin de detectar oportunidades y/o amenazas en el mismo con el fin de trasladar esa información a otros decisores técnicos, a emprendedores para el desarrollo de iniciativas empresariales o bien, a otros actores del entorno cuya información les facilite su actividad empresarial o social.

En el artículo 8, del Título II de la Orden del 15 de julio de 1999 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales sobre “Fomento del Desarrollo Local e impulso de los proyectos y empresas calificados como I+E”, España [11], se mencionan como funciones del AEDL las siguientes:

- Prospección de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local.
- Difusión y estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados, promotores y emprendedores, así como instituciones colaboradoras.
- Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para su consolidación en empresas, los proyectos generadores de nuevos empleos, asesorando e informando sobre la viabilidad técnica, económica y financiera y, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas.

- Apoyo a promotores de las empresas, una vez constituidas éstas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas.
- Otras actividades que contribuyan a la promoción e implantación de políticas activas de empleo e impulse la creación de actividad empresarial.

Por su parte, la Federación Nacional de Profesionales del Desarrollo Local publica las funciones del AEDL y son parecidas a las del artículo 8. Entre ellas podemos encontrar:

Tabla 1. Funciones AEDL según la Federación Nacional de profesionales del desarrollo local

Promoción de la economía local.
Difusión o estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados, promotores y emprendedores, así como de instituciones colaboradoras.
Prospección de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales de promoción económica local y de iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local.
Acompañamiento técnico y asesoramiento para la creación de nuevas empresas.
Implantación y promoción de las políticas activas de empleo en el territorio, en colaboración con el Servicio Regional de Empleo, facilitando la inserción laboral de la población desempleada, especialmente de los colectivos más desfavorecidos.
Valorización del patrimonio cultural.
Promoción del medio ambiente.
Dinamización social.
Promoción del trabajo en red y del intercambio de buenas prácticas entre los profesionales.

Fuente: Elaboración propia

Es preciso destacar que las autonomías tienen competencias en materia de promoción económica y desarrollo local, de ahí que dependiendo de la Comunidad Autónoma de la que hablemos, las funciones del AEDL varían.

Centrándonos en el caso gallego, la Administración Autónoma ha elaborado un manual específico para AEDL donde mencionan todas las funciones principales que éste puede o podría realizar en su jornada laboral. Estructura las funciones en dos ejes fundamentales: por un lado, aquellas funciones dirigidas al fomento de la creación y consolidación de empresas y, por otro lado, aquellas otras funciones dirigidas

al fomento del empleo y la inserción laboral. Dentro de cada uno de los ejes se detallan las funciones a realizar, Xunta de Galicia [12].

En la Tabla 2 podemos ver las funciones dirigidas al fomento de la creación y consolidación de empresas:

Tabla 2. Funciones del AEDL para el fomento de creación y consolidación de empresas

Eje	Funciones
Fomento de creación y consolidación de empresas	Acciones de difusión y sensibilización de la cultura emprendedora
	Servicio de información
	Servicios de asesoramiento
	Servicios de apoyo a la tramitación
	Servicio de formación empresarial
	Servicio de apoyo a la cooperación
	Servicio de alojamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Xunta de Galicia (2009)

A continuación, en la Tabla III se muestran las principales funciones del Agente de Empleo y Desarrollo Local dirigidas al fomento de empleo y la inserción laboral.

Tabla 3. Funciones del AEDL para el fomento del empleo y la inserción laboral

Eje	Funciones
Fomento del empleo y la inserción laboral	Servicio de información laboral
	Servicio de intermediación laboral
	Orientación y asesoramiento laboral
	Formación para el empleo
	Programas de empleo - formación
	Asesoramiento para las empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de Xunta de Galicia (2009)

V. CONCLUSIONES

Como hemos podido ver a lo largo de la ponencia, los Agentes de Empleo y Desarrollo Local surgen a partir de una profunda crisis iniciada en los años 80 que ha desatado importantes niveles de desempleo en nuestro país. En estos momentos los AEDLs no contaban con una regulación

específica lo que dificultaba sus labores dentro de las administraciones locales. Ya en el 1994 con la Orden del 13 de abril se publican sus principales funciones y se establece una primera definición de lo que se conoce por Agente de Empleo y Desarrollo Social.

A lo largo de los años han sido varios los autores que han aportado sus conocimientos acerca de la figura del Agente de Empleo y Desarrollo Local, con lo que a día de hoy, habiendo analizado las diferentes definiciones podemos afirmar que el AEDL es un trabajador contratado por las entidades locales o entidades dependientes o vinculadas a una Administración local, cuyo coste se subvenciona por la Administración Regional, con la que se establece una relación jurídico contractual y que tienen como misión principal o como uno de sus objetivos principales, colaborar en la implantación de las políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial y la inserción laboral.

En la década de los 80 surgen tres figuras clave para el Desarrollo Local actual como son las Escuelas Taller, las Casas de Oficios y las Iniciativas Locales de Empleo, las cuales se conjuran como las primeras políticas de desarrollo económico en nuestro país en el ámbito local.

Las autonomías cuentan con competencias en materia de promoción económica y desarrollo local, con lo cual, dependiendo de la Comunidad Autónoma de la que hablemos, las funciones del AEDL varían. Centrándonos en el caso gallego, como hemos visto, los AEDL son gestionados en un primer momento desde el BIC Galicia hasta su desaparición, donde pasan a integrarse en la estructura del IGAPÉ. La Xunta de Galicia establece en 2009 las funciones principales que deben desempeñar los Agentes de Empleo y Desarrollo Local en su jornada laboral estructuradas en dos grandes ejes: por un lado, el fomento de la creación y consolidación de empresas y, por otro lado, la inserción laboral.

REFERENCIAS

- [1] J. R. Sanchís y A. Melián, “Perfil profesional de los agentes de empleo y desarrollo local en España”. *Revista de fomento social*, vol. 258, pp. 295-326.
- [2] U. Medina, T. Rodríguez, M.L. Fuentes, “Agencias de desarrollo local. El caso de Canarias”. *Revista de economía pública, social y cooperativa (CIRIEC)*, vol. 24, pp. 42-61.
- [3] R. Calvo, “¿Técnicos o profesionales? ¿Qué opinan los implicados? El caso de los agentes de empleo y desarrollo local (AEDL)”. *Papers: Revista de Sociología*, vol. 99 (1), pp. 5-20.

- [4] F. Alburquerque: *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria.
- [5] F.J. Calvo, “Políticas activas de empleo, subvenciones y contratación temporal el caso de los agentes de empleo y desarrollo local”. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, vol. 83, pp. 193-208.
- [6] O. Madoery, “El proyecto local como alternativa de desarrollo”, en Arturo A. y Gaveglia, S. (comps.) *Globalización, integración, Mercosur y desarrollo local*. Rosario (Argentina): Homo Sapiens.
- [7] X. Guinés, “Els actors i les seues relacions en el marc local”, en Guia pràctica per al treball tècnic en desenvolupament rural, *Colecció Dossiers d'Estensió Universitària*, nº16. Castellón: Servei de Comunicacions i Publicacions Universitat Jaume I.
- [8] R. Calvo, Agencias de empleo y desarrollo local ¿una actividad del Tercer Sector? *Aposta: Revista de ciencias sociales*, vol. 44.
- [9] L. Barberá, “El sur, desarrollo local y agentes de desarrollo”, en C. del Canto Fresno (coord.). *Desarrollo local. Ejemplos europeos*. Madrid: MAPA.
- [10] S. Canterano, J.R. Sanchís y J.M. Comeche, “El papel del Agente de Desarrollo Local en la creación de empresas en el contexto del desarrollo local. El caso Valenciano”. *Scripta Nova, Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XV, núm. 358.
- [11] España: Orden de 27 de diciembre de 1999 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales sobre “Fomento del Desarrollo Local e impulso de los proyectos y empresas calificadas como I+E”
- [12] Xunta de Galicia: Manual de acogida para Agentes de Empleo y Desarrollo Local. C.E.E.I. Galicia, S.A(BIC GALICIA). Santiago de Compostela.

Innovación y emprendedurismo: Ordenando el rompecabezas de la Nueva Gestión Empresarial de la Innovación

J. Andrés Faíña Medín

Jean Monnet Group on Competition and Development
Dept. Economic Analysis and Business Administration
University of Coruna (UDC)
A Coruña (Spain)
fai@udc.es

Chema Losada-Lopez

Jean Monnet Group on Competition and Development
Dept. Economic Analysis and Business Administration
University of Coruna (UDC)
A Coruña (Spain)
chema.losada@udc.es

Paulino Montes-Solla

Jean Monnet Group on Competition and Development
Dept. Economic Analysis and Business Administration
University of Coruna (UDC)
A Coruña (Spain)
paulino.montes.solla@udc.es

Abstract—This essay aims to clarify the puzzle of new principles and techniques in the field of business management of innovation. These new principles and techniques were born in a widely-connected world with an increasing presence of startups and innovative companies in order to meet pervasive market uncertainty and facilitate implementation of “new-to-market” innovations.

The focus is placed on the implications for competitive strategy and business management of innovation. Instead of drawing on Schumpeterian concepts, we use the modern notion of “disruptive” innovations (those upsetting the rules of the game and old structures in a business or industry), as well as the principles and techniques recently developed to approach the uncertainties and costs of innovations: customer development and lean startup.

We compare two paradigmatic styles of innovation: the startups’ stereotype (the American style) and that of “innovation transfer” (German-European style). Then, we discuss the main orientations of innovation policy with regard to the new industrial initiatives (Industry 4.0 in Germany and Europe and advanced manufacturing in USA) as well as their counterpoint of startups’ innovating creativity across a connected world at the edge of an information revolution.

Keywords-component; Innovation, Business Management of Innovation, Entrepreneurship, Lean Startup

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este ensayo es presentar de forma ordenada las piezas del rompecabezas de las nuevas técnicas y principios de gestión para afrontar las incertidumbres del mercado y reducir el coste de los fallos en los procesos de innovación. Se comparan los principales estereotipos de innovación y se

discuten sus implicaciones para la política de innovación en el momento actual.

El contenido se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se introducen las incertidumbres tecnológicas y sobre todo de mercado que afectan a la innovación. En el epígrafe tercero se destaca la ampliación y creación de nuevos espacios de negocios por las innovaciones con alto grado de novedad (nuevas para el mercado). Su contrapunto de incertidumbres al adentrarse en espacios en blanco de mercados desconocidos se traduce en metas borrosas y sendas para construir y definir sobre la marcha unos objetivos finales factibles de innovación y rentabilidad.

La cuarta parte se concentra en el cambio de los principios comúnmente aceptados de buena gestión empresarial, como resultado, de una parte, de la incertidumbre generada por las innovaciones disruptivas (las que trastocan las reglas de juego y la estructura de un negocio o industria) y de otra, por la prioridad esencial de las startups de afrontar las incertidumbres de mercado con información y evidencia directa de los clientes del mundo real. Se expone lo esencial de las aportaciones del descubrimiento de clientes y el desarrollo de producto, como procesos acompañados basados en la validación y respuesta de los clientes, lean startup, y se acompañan con la evidencia de los errores principales de las startups.

La quinta parte se enfoca sobre la eclosión de startups en las últimas décadas y la reducción de los costes del emprendedurismo, con referencia a las áreas con ecosistemas de innovación más desarrollados. Al tiempo que deslinda distintos estilos de innovación, el modelo de startups (paradigma americano) y el modelo de innovación por transferencia a procesos y sectores productivos en sectores

industriales para desarrollar su productividad (paradigma europeo y especialmente alemán).

Por último, la sexta parte, a modo de conclusión comenta las visiones actuales sobre la posibilidad de una cuarta revolución industrial, la industria 4.0, y la paralela iniciativa producción avanzada de los EEUU. Como contrapunto se presenta la eclosión de creatividad de las startups y las amenazas de disrupción que puede suponer en un mundo conectado al filo de una revolución de la información. Se exponen ambas problemáticas y justifica como línea de política más sensata el apoyo a ambos estilos de innovación, junto con una creciente difusión de las nuevas técnicas y principios de gestión de la innovación en la formación de los jóvenes profesionales y directivos, así como su divulgación entre los profesionales y directivos de las empresas consolidadas, formadores de opinión y policy-makers.

II. INVENCIONES, NUEVAS IDEAS E INNOVACIÓN

Las invenciones y las nuevas ideas son esenciales para la innovación, una gran mayoría de las innovaciones del mundo actual están ligadas a los descubrimientos y avances de la ciencia y la tecnología, pero innovar es algo más. La innovación es llevar nuevos productos y servicios al mercado. Por eso, la gestión empresarial de la innovación es diferente, es el arte de diseñar, desarrollar y comercializar nuevos productos y procedimientos con buenas expectativas de éxito en el mercado.

La innovación empresarial se centra en la creación de ofertas diferentes para abrir nuevos espacios de mercado. Combina creatividad, investigación y desarrollo de producto con una visión previa de los nuevos atributos y funcionalidades que configuran una propuesta de valor atractiva para segmentos importantes de clientes y consumidores. Todo el proceso de diseño y desarrollo de productos se basa en intuiciones e hipótesis que deben contrastarse con la evidencia de su aceptación por los usuarios y consumidores.

La innovación se desenvuelve en un contexto de incertidumbre, tanto mayor cuanto mayor sea el grado de novedad (rupturismo) de las ideas e invenciones en que se basa.

1. De una parte, incertidumbre tecnológica y productiva: ¿será posible obtener las nuevas prestaciones y atributos a un coste razonable?
2. De otra parte y sobre todo, incertidumbre de mercado:
 - 2.1. En primer lugar, sobre la articulación de una propuesta de valor nueva y no conocida (única) que sea suficientemente atractiva para consumidores y clientes ¿encajarán las prestaciones de los nuevos productos o servicios en las necesidades de consumidores y clientes potenciales? ¿proporcionara a consumidores y clientes un valor superior a lo que han de pagar por ellos?
 - 2.2. En segundo lugar, incertidumbre sobre las posibilidades de la comercialización y entrada exitosa en el mercado ¿funcionará la comunicación a clientes y consumidores, será posible encontrar canales y fórmulas de distribución adecuadas?, ¿funcionarán los mecanismos de

monetización y las corrientes de ingresos?
¿Encontraremos la financiación adecuada?

Inventores e innovadores no suelen concederle demasiada atención a esta última fase de introducción en el mercado (*commercializationroadmap*), pero la evidencia de los mercados de comercialización y licencia de innovaciones es muy diferente. La evidencia disponible muestra que, en términos de beneficios o ganancias netas de la innovación, el porcentaje correspondiente a los comercializadores suele situarse en torno al 25 por ciento en promedio. Es una regla basada en la experiencia (*rule of thumb*), de gran valor informativo, si bien los tribunales han abandonado la práctica de considerarla una valoración razonable en los pleitos sobre licencias.

Una vez emprendida la instrumentación de la innovación, el choque entre las previsiones y la realidad de adentrarse en un territorio desconocido con múltiples dimensiones y detalles imprevisibles genera una espiral de nuevos “descubrimientos”: nuevos hechos, nuevos problemas, nuevas oportunidades y nuevas respuestas. Este contexto de incertidumbre se caracteriza por una espiral acción y descubrimiento: nuevo paso (acción), nueva información (*feed-back*) y nuevo contexto que obliga a reevaluar continuamente las posibilidades, necesidades y objetivos del proceso de desarrollo e instrumentación de las innovaciones.

III. CREACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES

A. Estrategia competitiva e Innovación

La principal y más espectacular ventaja de la innovación resulta de la creación de nuevos espacios económicos y empresariales, alejándose de las reglas habituales de la competencia en sectores establecidos. En este sentido las innovaciones con mayor grado de novedad, aquellas que son nuevas para el mercado, construyen nuevos negocios en el espacio en blanco y escapan a la presión competitiva y las reglas propias de las industrias y mercados ya existentes.

Los trabajos clásicos sobre estrategia de crecimiento y estrategia competitiva no suelen considerar esta dimensión creadora de la innovación. La matriz de producto-mercado (nuevos frente a habituales/conocidos) [1][2] se centra en la novedad para la empresa, las acciones en el cuadrante de nuevos productos/nuevos mercados se califican habitualmente como estrategia de diferenciación. De manera similar, el clásico trabajo de Porter [3] sobre estrategia competitiva (y las numerosas ediciones de su libro posterior) encuadra la gran mayoría de las decisiones estratégicas en un trade-off entre las dimensiones de diferenciación en prestaciones versus coste.

La evolución más reciente del pensamiento estratégico, ha llevado a resaltar las ventajas de adentrarse en el espacio desconocido construyendo nuevos negocios e industrias con alto grado de novedad para los mercados que cambia sustancialmente las reglas del juego competitivo. La estrategia de nuevos espacios libres (*Blue Ocean Strategies*) formulada por Kim y Mauborgne [4][5] destaca la posibilidad de crear nuevos negocios no contestados y en gran parte libres de la

presión competitiva rompiendo el trade-off diferenciación versus Coste.

La búsqueda de nuevos espacios de mercado está implícita en el emprendedurismo tecnológico y en la comercialización de invenciones y nuevos resultados tecnológicos a través de la innovación. No obstante, la estrategia de espacios libres se extiende más allá de la tecnología incluyendo campos centrados primordialmente en la creación y cambio de los modelos de negocio.

La lógica innovación-valor de las Blue Ocean Strategies implica separarse de las condiciones competitivas y del análisis estructural de sectores industriales (*à la Porter*). Las reglas de juego de la competencia en el sector no se toman como dadas, sino que se buscan aquellos problemas de los clientes todavía no resueltos. Se piensa en términos de proporcionar una solución completa a los clientes para crear y capturar nueva demanda[4]. Se buscan y diseñan nuevos modelos de negocio basados en la innovación y la creación de un nuevo espacio de mercado no contestado, donde la competencia resulta en gran parte irrelevante y permite orientar todo el sistema de negocio a perseguir simultáneamente diferenciación y bajo coste.

La lógica de innovación-valor se aplica tanto a la competencia de base tecnológica, como a la no tecnológica, centrándose sobre cambios en el modelo de negocio que proporcionan nuevas soluciones completas a los clientes. De hecho, dos de los ejemplos seleccionados por Kim y Mauborgne[4] se refieren a negocios triunfadores en sectores o industrias en declive, como son el circo y la la proyección de películas: son los bien conocidos casos del “Cirque du Soleil” y de “Kinnopolis”.

B. Espacios por descubrir y grado de incertidumbre en la innovación

Las innovaciones con un grado de novedad elevado implican explorar lo desconocido. Permiten aprovechar los “espacios en blanco”[6][7] ampliando el universo de las actividades económicas y empresariales conocidas, pero obligan también a explorar y definir los contornos de los nuevos productos y servicios y a nuevos buscar modelos de negocio aptos para aprovecharlos.

TABLE I. ESPACIO BLANCO PARA EMPRESAS CONSOLIDADAS

		Mercados:Clientes y formas de servicio	
		Habituales	Nuevas
Ajuste del Modelo de Negocio	Malo	AREA VACIA vs. DE CRISIS	ESPACIO BLANCO POR DESCUBRIR
	Bueno	MERCADO PRINCIPAL	ESPACIOS DE MERCADO PROXIMOS

Fuente: Adaptado de Mark Johnson [6]

La matriz de la Tabla 1 muestra la situación para empresas consolidadas que intentan innovaciones con un grado de novedad, más allá de los habituales mecanismos de mejora continua en productos y procesos. En columnas se recogen las posibilidades de mercados, clientes y formas de servicio, que pueden ser las habituales de la empresa o nuevos. A su vez, en filas se expone la capacidad del modelo de negocio para ajustarse bien o mal a los distintos mercados, clientes y/o servicios. De tal forma resultan cuatro posibles situaciones.

El cuadrante inferior izquierdo corresponde a un buen ajuste entre el modelo de negocio y la actividad habitual de la empresa. Es el área de negocio típica de las empresas consolidadas.

La combinación donde el modelo de negocio presenta un buen ajuste para llegar a nuevos clientes y ofrecer nuevas modalidades de servicios corresponde a situaciones donde la expansión en mercados y espacios de proximidad implica menor incertidumbre y riesgo relativo. No obstante, cuando productos y modelos de negocio se encuentran fuertemente anclados en características idiosincráticas de algunos mercados nacionales, los procesos de internacionalización suelen implicar incertidumbres y riesgos nada despreciables.

La combinación de un mal ajuste entre el modelo de negocio y los mercados habituales carece de sentido para empresas cuya prosperidad no se encuentre amenazada por nuevos entrantes. Estas amenazas vienen desde áreas de bajo coste, transformaciones tecnológicas e innovaciones “disruptivas”, bien en modelos de negocio o en prestaciones de productos (habitualmente surgidas en segmentos inferiores de mercado o desde áreas de no consumidores-no clientes[8]).

Con mayor grado de lo que suele reconocerse habitualmente, existe siempre alguna incertidumbre de que tal amenaza llegue a concretarse en un riesgo que desencadene una seria crisis. Algunas empresas y sectores consolidados que disfrutaban de la relativa “tranquilidad” de un buen ajuste entre su modelo de negocio y sus mercados habituales pueden verse afectados por la incertidumbre creciente asociada a la intensificación de la competencia, a los cambios tecnológicos, de mercado y de modelos de negocio en mundo cada vez más interconectado y globalizado.

Por último, el cuadrante del Espacio Blanco por descubrir corresponde a las innovaciones con un grado de novedad alto, donde los beneficios de la creación de un nuevo espacio económico y empresarial se acompañan de las incertidumbres propias de un mal ajuste entre la experiencia y el conocimiento empresarial (el modelo de negocio habitual) y requieren buscar nuevas formas de servicio a clientes en gran parte desconocidos.

C. Metas y objetivos borrosos

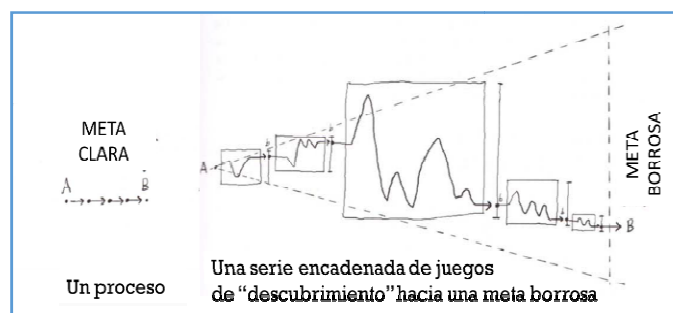
El proceso evolutivo de la innovación depende de la senda seguida (pathdependency) y de las opciones tomadas a lo largo del proceso de innovación-descubrimiento-retroalimentación. Este concepto de pathdependency se elaboró precisamente para describir aquellos procesos evolutivos con una dinámica irreversible condicionada por la serie de contingencias acaecidas a lo largo de su desarrollo (sobre el modelo evolutivo del cambio tecnológico[9][10]).

No obstante, en el caso concreto de cada innovación, individualmente considerada, el proceso de desarrollo tiene todavía un grado más elevado de incertidumbre y está condicionado en gran medida por las decisiones tomadas a lo largo de su senda de desarrollo.

La innovación, como la creatividad y otros desafíos humanos está ligada a impulsos emocionales, deseos y ambiciones. Adentrarse y explorar lo desconocido significa

perseguir intuiciones y metas definidas de forma borrosa con una amplia incertidumbre.

TABLE II. PROCESOS VS. SENDAS PARA METAS BORROSAS



Fuente: Adaptado de Gray, Brown & Macanuff[11]

La Tabla II ilustra gráficamente la diferencia entre un proceso conocido con una serie determinada de etapas causa-efecto, frente a las sendas y trayectorias de contingencias que caracterizan la serie encadenada de juegos de “descubrimiento” y reevaluación de objetivos y posibilidades que llevan a concretar y alcanzar una definida inicialmente bajo condiciones borrosas. Como puede verse en la parte izquierda de la figura, un proceso conocido nos lleva desde el punto de partida, A, al de llegada, B, mediante una serie definida de acciones y consecuencias (causa-efecto). Por el contrario, cuando nos adentramos en el espacio en blanco, desconocido, iniciamos un camino de exploración y descubrimiento.

Es con la puesta en marcha de los primeros pasos hacia la innovación que se adquiere nueva información y se perfilan nuevos problemas, desafíos y oportunidades. El camino consiste en una serie de juegos de descubrimiento encadenados que generan nueva información y permiten seleccionar nuevos objetivos. Podemos tener una idea aproximada de la dirección y disponer de intuiciones e hipótesis sobre la meta final, pero en mejor de los casos solo se tiene una idea aproximada del camino a seguir y se carece de evidencia sólida sobre el posicionamiento adecuado de la meta final y sobre la posibilidad misma de construir una senda para llegar a ella.

Iniciamos la marcha en el punto A y comenzamos a descubrir el entorno y vislumbrar nuevas posibilidades. En la primera fase los juegos de descubrimiento abren sucesivamente el espacio de posibilidades (los segmentos verticales a la derecha de cada juego sucesivo se hacen cada vez más amplios). Finalmente, conforme se dispone de nueva información y evidencia validada, se toman nuevas decisiones más enfocadas que van acotando el espacio de descubrimiento hasta llegar finalmente a una meta deseada, B, o abandonar por el camino si no existiera o no fuera alcanzable.

De tal manera, las metas borrosas iniciales se van perfilando con cada información nueva que obtenemos y cada paso que avanzamos. Paso a paso, se avanza hacia un objetivo final estrechando y redefiniendo el conjunto de posibilidades.

IV. INCERTIDUMBRE Y EMPRENDEDURISMO: LOS NUEVOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA INNOVACIÓN

La administración de empresas clásica se dirige a un mundo conocido con mucha información y poca incertidumbre. La mayor parte de los conocimientos y las numerosas técnicas de gestión desarrolladas en los últimos tiempos se orientan a facilitar la eficiencia y la competitividad de las empresas establecidas.

Los principios de gestión no son inmutables, sino que en buena medida dependen de las circunstancias y del grado de incertidumbre asociado a las innovaciones, las tendencias tecnológicas y los rápidos cambios en los mercados. En lo que sigue expondremos como los principios comúnmente considerados como de “buena” gestión fueron primero desafiados por la incertidumbre y los cambios asociados a las innovaciones disruptivas del mercado, mientras que más recientemente se puso de manifiesto que muchas resultaban perjudiciales para la gestión de las startups.

A. Innovaciones disruptivas

El ritmo de progreso técnico y de prestaciones de los productos que demandan o pueden absorber los mercados es limitado. Las empresas líderes con productos excelentes en las posiciones más destacadas del sector, suelen ir incluso por encima del mercado concentrándose en impulsar y dinamizar los segmentos de gama más alta. Esta orientación es correcta cuando hay poca incertidumbre sobre las tendencias futuras del sector, pero las hace vulnerables frente a aquellas innovaciones “disruptivas” que trastocan las reglas de juego y la estructura tradicional de un negocio o industria. Es el caso bien conocido del llamado “dilema del innovador” [8] del que pueden citarse ejemplos notorios como los de Digital, Polaroid, Kodak, IBM, Sears, Xerox y otras muchas grandes compañías que entraron en dificultades y perdieron su liderazgo.

Con frecuencia las innovaciones disruptivas suelen comenzar en segmentos poco atractivos de consumidores (o incluso atrayendo nuevos clientes desde sectores no consumidores) para los que se diseñan productos más sencillos y económicos basados en soluciones más simples, de menor complejidad y menor coste. Una vez que estas innovaciones entran en el mercado se desarrollan a un ritmo mucho más rápido que las antiguas empresas dominantes que suelen acabar siendo desplazadas de la primacía del mercado.

En muchos casos las empresas líderes fallaron en gran parte por seguir los principios comúnmente considerados de “buena” gestión y dirección del negocio. Precisamente porque proporcionaban a sus mejores clientes los productos que demandaban, porque estudiaban y atendían sus mercados más atractivos y porque invertían en las innovaciones que proporcionaban mayores rentabilidades y prestigio, aquellas situadas en el tope de gama del mercado [8].

Hoy en día, como consecuencia de las lecciones aprendidas con el dilema del innovador, muchas de las mejores escuelas de negocios completan la formación de directivos con en esta

materia, incluyendo en sus programas casos de este tipo. En ellos se hace hincapié en la importancia de seguir de cerca el desarrollo de posibles productos y negocios alternativos, planteándose incluso la conveniencia de invertir en startups para tener información de primera mano sobre sus tendencias y posibilidades futuras.

B. Gestión de la innovación y startups

En las empresas consolidadas se descubrió que las innovaciones no podían realizarse sólo desde el lado de la oferta, I+D, oficina técnica, ingeniería y producción básicamente. Hace tiempo que se integraron expertos de marketing en los equipos de desarrollo de producto y se pusieron apunto técnicas de marketing de nuevos productos (filtrado de ideas, test de concepto y test de producto[12], ofrece un análisis comparativo de estos temas desde distintas perspectivas del conocimiento). Todos estos saberes y técnicas son una parte muy sustancial de la gestión empresarial de la innovación, pero se aplican fundamentalmente en empresas establecidas a los procesos de innovación gradual o incremental a partir de líneas y carteras de producto relativamente consolidadas.

Los modelos basados en los principios tradicionales de gestión empresarial para competir en mercados conocidos, no son fácilmente aplicables a las innovaciones de alto grado de novedad (rupturistas). La práctica tradicional de preparar un sólido y sesudo plan de negocio para ejecutar y gestionar con arreglo al mismo no es adecuada, sino claramente perjudicial para las startups. Ningún plan de negocio elaborado en un gabinete con la información disponible al uso puede resistir mucho resistir mucho tiempo el contacto con el mercado. Como el propio Steve Blank acostumbraba a bromear: ¿Quién necesita un plan de negocio y financiero a cinco años además de la antigua Unión Soviética y los capitalistas de riesgo?

Se sabe desde siempre que lo importante no es tanto el plan, como el propio proceso (estudio, evaluación, discusión y selección de alternativas) de planificación y control. No obstante, en el caso de las startups la incertidumbre sobre la propuesta de valor y el modelo de negocio hace que estas técnicas carezcan de sentido. Pese a todo, aun conociéndose el dramático efecto de las innovaciones disruptivas sobre empresas líderes en sus sectores, tardó en reconocerse que los principios habituales de gestión y administración empresarial no suelen ser aplicables a los problemas de emprendedurismo más innovador. Costó mucho tiempo y numerosos fracasos y penalidades darse cuenta de ello, pero en realidad la razón es bastante simple.

Una startup no es una empresa propiamente dicha, es una organización provisional cuyo objetivo es precisamente diseñar y buscar un producto y un modelo de negocio viable que le permita desarrollar las ventas y convertirse en empresa. Sólo cuando se ha logrado afinar el producto y encontrado un modelo de negocio viable (habitualmente después de un camino largo y nada fácil), es el momento de desarrollar las capacidades organizativas adecuadas al tipo de empresa e iniciar la aplicación de los principios y técnicas habituales para una gestión eficiente.

Por el contrario, en la fase emprendedora de las startups los nuevos métodos de gestión de la innovación deben orientarse a

enfrentar la incertidumbre de los espacios en blanco (inexplorados) enfocándose a la experimentación y validación de la propuesta de valor y su encaje en las tareas y necesidades de clientes y consumidores. Las formulaciones de partida sobre el producto y el modelo de negocio deben considerarse como hipótesis previas que han de ser validadas a través del estudio y observación de los clientes, recibiendo feedback y orientaciones a través de demostraciones y ventas tempranas de productos no completamente terminados.

C. Descubrimiento y desarrollo de clientes

En las innovaciones con alto grado de novedad, no se puede saber hasta qué punto los consumidores valoraran realmente las nuevas prestaciones y atributos de los productos mientras no se llevan al mercado y se obtiene la respuesta de las ventas y el feedback de clientes y consumidores. De hecho, más de una tercera parte de las innovaciones fallan simplemente porque nadie las quiere.

Una gran mayoría de startups fracasan por no validar pronto sus ideas contrastándolas con clientes en el mundo real. Esto solo se puede paliar “aprendiendo a salir del edificio y a buscar los painpoints reales y las necesidades no solucionadas de los clientes. Solo de esta manera pueden los emprendedores encontrar propuestas de valor apropiadas y diseñar un modelo de negocio adecuado. El camino a seguir es desarrollar y contrastar rápidamente las ideas recogiendo y analizando gran cantidad de información y feedback de los clientes y el mercado” [13].

El desarrollo de clientes y el “lean startup” supusieron una auténtica revolución en la gestión empresarial del emprendedurismo y la innovación. Crearon y aplicaron nuevos conceptos y técnicas especialmente adaptadas para afrontar los problemas de adentrarse en la incertidumbre de los espacios en blanco creando negocios e industrias con una nueva lógica de valor.

La estrategia de innovación crea y desarrolla nuevas ofertas, prestaciones y atributos para generar nuevos espacios de mercado más allá de los ya existentes. Aquí la innovación despliega su enorme potencial de crecimiento y rentabilidad con la creación de nuevas dimensiones de mercado inexploradas hasta entonces.

El premio del éxito es grande, pero el coste de adentrarse en un espacio desconocido y plagado de incertidumbre es también muy alto: posibilidades de fracaso superiores al 70%.

En términos estadísticos, con grandes números, las ganancias de los éxitos compensan las pérdidas de muchos fracasos. Esto puede ser un buen negocio para la sociedad y para las compañías financieras (inversores y venture capital). No obstante, individualmente para los promotores de un proyecto innovador es prudente comprometer recursos patrimoniales y financieras con semejantes probabilidades a priori. Es en este campo donde los nuevos principios de gestión de la innovación, desarrollo de clientes y lean startup, recientes proporcionan sus mejores resultados.

D. Principales fallos de las startups

El principal problema de las startups y del emprendedurismo innovador tiene que ver con la incertidumbre

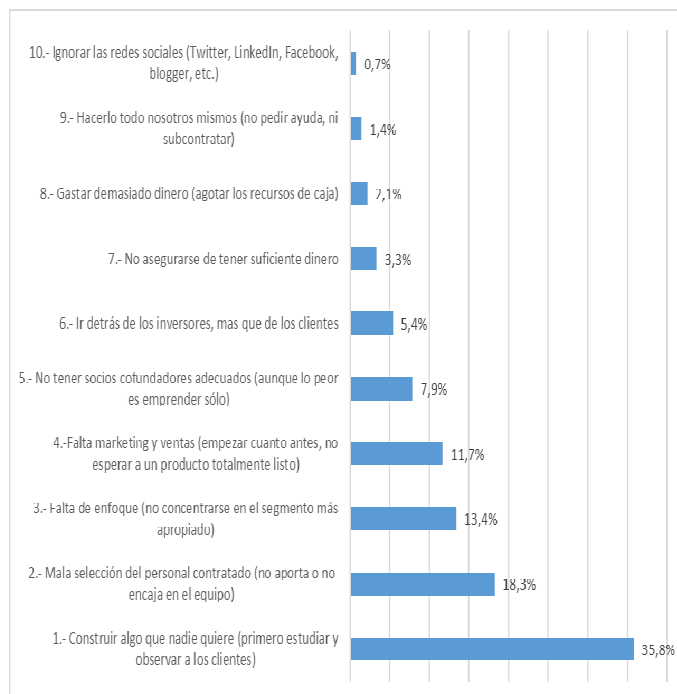
del espacio blanco en que han de construir su proyecto empresarial. Con frecuencia, salvo que sean spinouts de compañías ya introducidas en el mercado (o cuenten con fundadores provenientes de las mismas), carecen de experiencia empresarial y comercial y se adentran con muy poco bagaje en nuevos espacios desconocidos.

El descubrimiento y el aprendizaje a través de fallos y errores son en gran medida procesos paralelos y complementarios, pero se agravan por la falta de experiencia y la estrechez de los servicios de apoyo de ecosistemas de innovación poco desarrollados. Redes de conocimiento y expertos en innovación, servicios de incubación y aceleración, mentoring y otros (espacios de coworking y equipamientos compartidos, consejos legales y profesionales, apoyo para subvenciones y financiación, etc.) son de gran ayuda y reducen el coste de las nuevas actividades, pero aun así los riesgos del emprendimiento en innovaciones rupturistas son siempre elevados.

La experiencia de los fracasos puede hoy compartirse y valorizarse en los ecosistemas de innovación, pero a pesar de todos los principales errores de las startups siguen centrándose en los aspectos relacionados con la incertidumbre de construir en espacios de mercado desconocidos.

La experiencia compartida en internet, recopilada con Google, permitió al equipo de 100FirstHits [14] analizar, sintetizar y explicar los diez errores principales de las startups dentro de una muestra con más de 800 observaciones. La tabla de la tabla3 muestra los diez errores principales de los emprendedores que desarrollaran un nuevo proyecto empresarial,

TABLE III. LOS 10 ERRORES PRINCIPALES DE LAS STARTUPS (FRECUENCIA RELATIVA %)



Fuente: Elaborado a partir de los datos de 100FirstHits [14]

Los errores frecuentes de las startups se concentran en más del 60% en las áreas relacionadas con el desarrollo (o descubrimiento) de clientes, llegando hasta el 66% si consideramos también el error de dedicar más esfuerzo a la captación de inversores que de clientes (5,4%). El error más importante sigue siendo construir algo que nadie desea comprar (35,8%). Sigue en importancia la dispersión de esfuerzos en busca de todas las oportunidades percibidas sin concentrar los recursos (muy limitados en una startup) en el segmento de mercado apropiado (13,4%). El siguiente error en importancia es concentrarse excesivamente en el desarrollo interno del producto sin iniciar cuanto antes los estudios de marketing y las ventas tempranas (11,7%). Esperar a tener el producto completamente listo es un error importante que obliga a invertir tiempo y dinero sin disponer de evidencias sólidas de los clientes mediante demostraciones y productos mínimos viables (PMV).

La segunda gran área de errores de las startup corresponde al tema clave de su equipo humano (26%), correspondiendo con mayor frecuencia a fallos al seleccionar personal contratado que no aumenta la potencia del equipo o no encaja bien con el mismo (18%). En menor medida, el fallo de no contar con socios fundadores adecuados tiene también una frecuencia importante (8%). Sin embargo, la peor alternativa es emprender en solitario. La complejidad e incertidumbre del desarrollo de una startup es una tarea que debe abordarse siempre por un equipo de fundadores (dos o tres personas al menos) altamente comprometidos con el proyecto, que además deberían aportar diferentes capacidades y conocimientos (y si es posible experiencia) para cubrir las áreas más relevantes del nuevo proyecto de emprendimiento.

La tercera área de errores en los nuevos emprendimientos está relacionada con la disponibilidad y gestión de efectivo. Su frecuencia es sin embargo bastante menor que las anteriores (5,5%), distribuyéndose entre iniciar el proyecto sin asegurarse de disponer de dinero suficiente (3,3%) y no controlar bien el gasto y agotar los recursos de caja (2,1%).

Por último, como parece natural en los emprendedores del siglo XXI, el error de ignorar las redes sociales (Twitter, LinkedIn, Facebook, Pinterest, Flickr, Blogger, Tumblr, WordPress, StumbleUpon, etc.) aparece en último lugar entre los diez principales, pero tiene una frecuencia relativamente reducida (0,7%).

E. Lean Startup

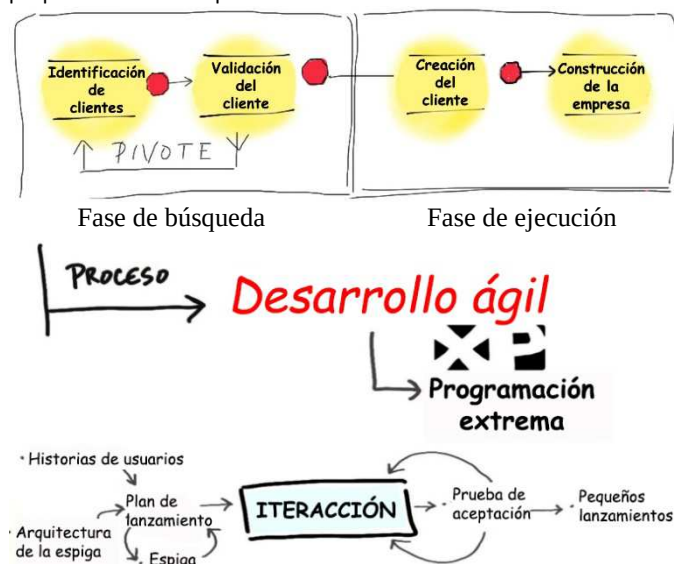
El desarrollo del producto (al margen de los costes de su lanzamiento comercial en gran escala) es un proceso largo y costoso agravado por la incertidumbre sobre la respuesta de los consumidores. Por este motivo que en los nuevos principios de gestión de las startups se orientan hacia un proceso de descubrimiento y validación de hipótesis, donde el desarrollo producto se acompaña con el desarrollo de clientes y la validación por la experiencia. Frente a los tradicionales modelos de un desarrollo frontal completo del producto, se busca un producto mínimo viable (un prototipo o una demostración) con el que pueda iniciarse el proceso de ventas y la captación de información desde el mercado.

La nueva metodología se basa en un proceso de búsqueda con pasos graduales, basado en la experimentación y

validación de las hipótesis de partida. Hay muchos fallos, pero si se descubren pronto son rápidos y poco costosos. Permiten perfilar o incluso reorientar (pivotar) los atributos y prestaciones de la propuesta de valor hasta encajarla en los “painpoints” y las necesidades insatisfechas de los clientes.

TABLE IV. FASES DE DESARROLLO DE UNA STARTUP

Una startup no puede gestionarse ejecutando un plan de negocio: Primero han de descubrirse y validarse con los clientes las propuestas de valor que se les ofrecen



Fuente: S. Blank, The Lean LaunchPad Online, Blog

El punto fundamental para desarrollar un startup es la búsqueda y el descubrimiento de un producto y modelo de negocio que realmente funcione. Como puede verse en la Figura 5, es en realidad un proceso en dos fases. Una primera fase de búsqueda, basada en un proceso de interacción con consumidores y clientes para el descubrimiento, reformulación y validación de hipótesis. Sólo finalmente cuando se tiene una evidencia adecuada del mercado y los clientes se entra en la segunda fase de ejecución centrada en la generación de clientes y ventas y en la construcción de la compañía[13].

A lo largo del proceso de desarrollo de clientes las startups buscan un modelo de negocio que funcione. Cuando la reacción de los clientes muestra que las hipótesis de negocio eran erróneas, si es posible se revisan y si no se pivota hacia nuevas hipótesis. Se trata de un proceso iterativo de prueba y error, en el que se fallará varias veces antes de encontrar la solución adecuada. No obstante, una vez que el producto está listo y el modelo fundado sobre hipótesis comprobadas sobre el terreno del mercado, las startups incrementan gradualmente su gasto de marketing y ventas y comienzan a escalar el negocio. Es a partir de entonces que las startups comienzan a ejecutar y construir las bases de una organización formal.

El desafío real de las startups es desarrollar y validar su propuesta de valor, definir sus productos y buscar un modelo de negocio rentable que permita consolidar las ventas y escalar el volumen de negocio. Los instrumentos versátiles que

permiten componer la visión de conjunto de las principales piezas y problemas del negocio conforme se avanza en la definición del producto y el conocimiento del mercado se han hecho extraordinariamente populares entre los emprendedores. Es el caso paradigmático de la expansión del canvas de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur[15] que en pocos años alcanzó una difusión extraordinaria.

La corriente y la comunidad de profesionales y emprendedores comprometidos con el Lean Startup -a pesar de su importancia- no alcanzó todavía una difusión tan amplia. El nombre fue creado por Eric Ries, recogiendo el calificativo “lean” ampliamente difundido al describir los métodos de producción desarrollados por Toyota y otros fabricantes japoneses para prescindir de todo aquello que sobra, entorpece y alarga los procesos productivos. Ries, uno de los más brillantes estudiantes de Steve Blank, fue también quien difundió la metodología y sus principios fundamentales en el libro del mismo título [16]. El objetivo fundamental del Lean Startup es acortar el ciclo de desarrollo del producto y emplear métodos de desarrollo ágil, con tests de validación por el mercado, para acompañar los procesos a la aceptación de los clientes, ajustando y pivotando -cuando se necesita- (la parte inferior de la Tabla 4 muestra el diagrama del desarrollo ágil: la información de clientes se incorpora a la espiga de trayectorias -spike- para iniciar el ciclo de planificación, se interacciona con los test de aceptación, las reevaluaciones y se sacan pequeños lanzamientos). Se utilizan indicadores incrementales para medir el resultado de las acciones sobre los clientes interesados y ventas y se analiza y controla el modelo de crecimiento apropiado en base a los costes de adquisición, de retención de clientes y al valor de los clientes a lo largo de su ciclo de vida. En suma, un conjunto de técnicas para acompañar los procesos de desarrollo de producto con el descubrimiento y desarrollo de clientes.

V. ECLOSIÓN DE STARTUPS Y ESTILOS DE INNOVACIÓN

A. La eclosión del emprendedurismo

En los momentos presentes parece que estamos asistimos a una revitalización del emprendedurismo y a una eclosión de startups tecnológicas en muchos lugares del mundo. La opinión acreditada de muchos expertos es que el boom actual de emprendedurismo tecnológico tiene bases mucho más sólidas que la burbuja de internet en los años 90. En particular, un experto de la talla de Steve Blank apunta algunas razones importantes ligadas al revolucionario cambio de los principios de gestión del emprendedurismo con el lean startup[17].

1. Reducción espectacular del coste de desarrollo de nuevos productos. Las startups se pueden crear ahora con miles en lugar de millones de dólares.
2. La mayor resolución del sector de financiación de riesgo: los menores importes de capital (empezando en tramos reducidos de pocos miles de dólares) abrieron la puerta a nuevos tipos de inversores (ángeles, aceleradoras y micro-VC) y a carteras más amplias de proyectos. Al tiempo que muchos proyectos pueden iniciarse por los promotores sin necesidad de capital externo.
3. El desarrollo de una ciencia propia de gestión del emprendedurismo, basada en el desarrollo de clientes y el

lean startup, que reduce muchísimo el coste de los errores y fallos.

4. La velocidad de adopción de la nueva tecnología de consumo, en un mundo digital cada vez más conectado abre nuevas posibilidades de bajo coste para que las startups ofrezcan sus productos, al tiempo que muchas empresas consolidadas compran soluciones novedosas de empresas emergentes o adquieren startups con productos de futuro en sus negocios.

La expansión del movimiento de las startups tecnológicas de alto crecimiento es un factor espectacular de impulso global. Sus probabilidades de éxito son mucho más bajas (menos del 25%) que, en la creación de pequeñas empresas en negocios más conocidos, pero su capacidad de crecimiento y escalabilidad en caso de éxito (la famosa trayectoria en palo de hockey) es tal que en muy poco tiempo alcanzan posiciones destacadas entre las empresas más influyentes y de mayor tamaño.

La fuerza de impulso primordial no está tanto en la reducción de las posibilidades de fracaso, como en el aumento del número de proyectos y nuevas inversiones que se lanzan cada año. En Silicon Valley las inversiones en fases iniciales (Pre-A) se multiplicaron por 10 en el período 2006-2012[18]. A su vez, los lanzamientos de startups tecnológicas proliferan a lo largo de todo el mundo, conforme los ecosistemas de innovación se extienden y prosperan en numerosas áreas innovadoras. El informe de 2015 sobre el ecosistema de startups global proporciona información sobre su expansión y ofrece un ranking de los núcleos innovadores del mundo en base a varias características sus ecosistemas[17].

B. Diferentes estilos de innovación

Existen muchos tipos y clases diferentes de innovación, es difícil hacer clasificaciones detalladas, pero pueden formularse algunos estereotipos de referencia. Por una parte, encontramos lo que podría denominarse “Innovación en la frontera del conocimiento”. Se refiere al mejor estilo creativo americano, espontáneo y genial, cuyo paradigma son los innovativemillieus al modo de estereotipos míticos como Silicon Valley o la Route 128 en Boston. Son sistemas de innovación de alta eficacia, dotados de conocimiento experto y mecanismos/instituciones de financiación y comercialización muy desarrollados y sofisticados, donde las invenciones en la frontera del conocimiento se convierten en innovaciones tan impresionantes como Google o Facebook.

De otra parte, tenemos lo que podría considerarse como el estilo de “innovación por transferencia”, que se orienta apoyar la difusión de nuevas tecnologías para mejorar procesos y productos tanto en sectores de tecnología punta, como en la industria en general o incluso en sectores más tradicionales, agrícolas y ganaderos. La idea fundamental que subyace a estos planteamientos es que la innovación debe extenderse de forma amplia para impulsar ganancias de productividad en toda la economía más que concentrarse en unos cuantos sectores de alta tecnología. Es un estilo más europeo que suele apoyarse en redes de colaboración con partenariados público-privados y amplios incentivos desde las políticas públicas. El caso paradigmático puede ser Alemania y uno de sus éxitos

emblemáticos son sin duda las redes entorno a la fundación Fraunhofer.

Alemania parece haber tomado el liderazgo en adaptar las innovaciones a la industria y extenderlas a través de los distintos sectores empresariales. Una gran parte de las innovaciones consistieron en introducir nuevas ideas y capacidades en negocios con productos y procesos tradicionales para dotarlos de dinamismo y perspectivas de futuro. En gran parte “el estilo de innovación de Alemania explica su proeza en el campo de las manufacturas: la mayor parte de los productos chinos que compramos todos los días se producen con maquinaria hecha en Alemania y las compañías que las hacen están prosperando”[19].

El principal mensaje para recordar es que el paradigma europeo de innovación por transferencia genera amplias posibilidades para nuevos estilos de emprendedurismo. Las posibilidades y tendencias futuras no son todavía bien conocidas, pero es fácil conjeturar que este tipo de innovadores por transferencia requerirán capacidades profesionales, formación y conocimientos más amplios que permitan construir puentes entre las distintas industrias y negocios

VI LA ENCRUCIJADA ACTUAL AL FILO DE REVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA INDUSTRIA 4.0

Los dos estereotipos innovadores, startups e innovación por transferencia, se combinan en mayor o menor proporción en las distintas partes de los sistemas de innovación. Los procesos de innovación en la realidad se componen de combinaciones muy diferentes de ambos estilos, pero en el momento actual se aprecia con claridad una encrucijada de movimientos de innovación, cuyo potencial de cambio para impulsar una combinación adecuada de progreso y bienestar es complicada de evaluar y necesitará más tiempo para que sus efectos puedan apreciarse con claridad.

De una parte, las iniciativas industriales, la industria 4.0 en Europa y la de manufactura avanzada en los EEUU, tratan de mantener el dinamismo de los sectores productivos tradicionales como elementos centrales para el empleo, la prosperidad y la propia capacidad innovadora de los países [19]. De otra parte, la eclosión de startups en la frontera del conocimiento de la tecnología y los negocios, con proyectos audaces para un mundo conectado que desafían las formas establecidas y crean nuevos espacios de negocio con capacidad disruptiva (solo por citar algunos, piénsese en los ejemplos de Apple/Spotify, Google, Facebook/LinkedIn, Amazon/Alibaba, Uber/Lyft, Airbnb, muchos otros y más que han de venir) [17].

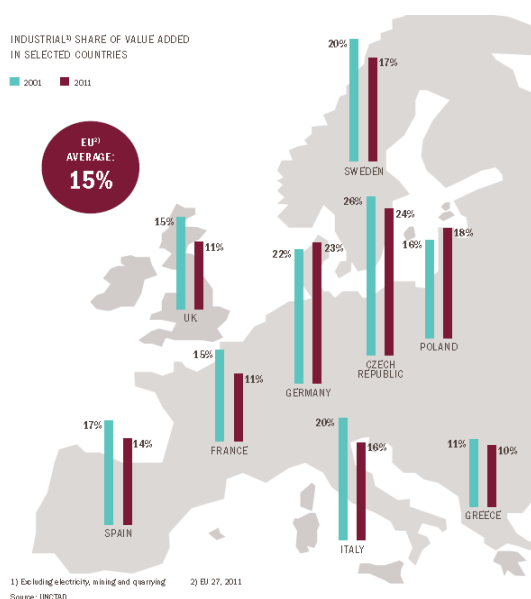
La innovación de procesos en la manufactura y otros sectores, apoyada sobre la difusión de nuevas tecnologías de amplio uso (TICs, Robótica, Nuevos Materiales, Algoritmos, etc.) está provocando unos cambios tan profundos en los métodos de producción y en la organización industrial que ha llegado a plantearse si estamos al inicio de una cuarta revolución industrial, la denominada *Industrie 4.0*[20], donde Alemania parece llevar el liderazgo de la innovación en equipos y procesos industriales de última generación.

Estemos o no ante una nueva revolución industrial, lo cierto es que los cambios que se avecinan en los procesos de producción industriales -incluidos muchos servicios de interés

general-, con nuevas posibilidades de atención personalizada a clientes y consumidores tienen horizontes amplios y de largo recorrido. En el momento actual las posibilidades de integración de las distintas tecnologías de amplio uso (general purposetechnologies, GPTs), incluida la denominada internet de las cosas, en los diferentes procesos de automatización de la producción, logística y distribución ofrecen fantásticas perspectivas de desarrollo de la industria[20].

El objetivo de la industria 4.0 es reforzar la competitividad y la sostenibilidad de los sectores industriales y mantener -las comunicaciones de la Comisión Europea llegan incluso a hablar de aumentar- el peso del sector industrial en la economía, mediante el impulso de la automatización, robotización e información de los procesos industriales y fabriles, junto con nuevos principios de gestión adaptada clientes(con implicaciones para el País Vasco[21].

TABLE V. VALOR AÑADIDO INDUSTRIAL EN EUROPA



Fuente: Elaborado por Roland Berger (2014), Informe sobre la industria 4.0, con datos de la UNCTAD

Pocos países desarrollados han logrado mantener la generación de valor añadido industrial. Solo Alemania y Austria mantienen una industria con un peso relativo importante y una evolución más favorable que el conjunto mundial [22]. En los EEUU, con una evolución industrial bastante desfavorable, el consejo de asesores de ciencia y tecnología del presidente[23][24] ha señalado los riesgos de la deslocalización industrial y ha abogado por relanzar la producción en los EEUU de los de manufacturas avanzadas.

Es difícil no estar de acuerdo con la importancia de conservar los empleos y las actividades del núcleo industrial de los países desarrollados. Desde luego no puede hacerse a cualquier precio, pero el énfasis en las tecnologías y en las manufacturas avanzadas es una ventana de oportunidad. Se apoya en los desarrollos tecnológicos y en la I+D, cuya evolución y tendencias genera bastante menos incertidumbre que los procesos de innovación ligados a la esfera del mercado[25]. En gran medida, los conocimientos relativos a la

comprensión de la tecnología son relativamente sólidos y fiables, mientras que el conocimiento en cuanto que práctica de las organizaciones y desarrollos empresariales es más débil y menos fiable[26]. El gran desafío de la industria 4.0 y las iniciativas de fabricación avanzada, especialmente fuera de la Alemania, es lograr que las empresas dispongan de la suficiente experiencia y conocimiento del mercado y que además consigan adaptar sus organizaciones y su gestión a los nuevos procesos informatizados y automatizados.

No obstante, la esfera de productos y mercados genera una incertidumbre mucho mayor. La razón estriba en la posibilidad de cambios disruptivos, no tanto en las propias tecnologías, como en su combinación en nuevos modelos de negocio y contextos competitivos radicalmente distintos. Nuevos modelos especialmente repensados y rediseñados para un mundo conectado a redes de información y comunicación cada vez más potentes y ubicuas (y en un futuro previsible de redes y dispositivos en comunicaciones inalámbricas de alta capacidad).

El mundo actual está bajo la acción de las grandes y profundas fuerzas de transición desde la revolución industrial a la revolución de la información. La rentabilidad sobre activos de las grandes empresas emblemáticas en los mercados de valores del mundo no ha dejado de declinar desde mediados de los sesenta hasta el momento actual y la presión competitiva no ha dejado de incrementarse en un mundo conectado y con amplios flujos de información [17].

Las innovaciones rupturistas y las técnicas de lean startup también tienen alto potencial para las grandes empresas consolidadas, pero sus formas y estilos de organización actuales y la relativa incomunicación entre sus departamentos (la de I+D y ventas es muy característica) suponen un freno a su capacidad de adaptación a cambios rupturistas. Sin embargo, la fuerza y vitalidad del movimiento emprendedor de las startups seguro que producirá cambios insospechados en múltiples aspectos de los negocios y de la propia organización de las empresas. Mucho más allá de la electrónica y las tecnologías de la información y la comunicación, la fuerza latente de las ondas disruptivas del futuro se percibe ya en múltiples sectores como ocio y turismo, distribución minorista, transporte, energía, finanzas y muchos servicios preferentes como sanidad, educación y la propia administración pública. Nada mejor para finalizar que la reflexión de Steve Blank en prólogo del informe sobre el ecosistema global de startups de 2015:

“La democratización del emprendedurismo desde Silicon Valley y desde los sistemas de startups a lo largo del mundo está creando nuevas estrategias y estructuras para la disrupción y la innovación. La estrategia de las lecciones de las startups iluminará el camino para la reestructuración masiva de las estructuras corporativas hacia la mitad del siglo. Sólo entonces, miraremos hacia atrás y nos daremos cuenta de que estamos justo empezando la revolución económica de un mundo conectado”[17].

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean testimoniar su reconocimiento a la formación proporcionada por la UT-Austin y los miembros del IC2 (Institute of Innovation, Creativity and Capital) y a su

generosa participación, junto con otros expertos europeos (J. Janowsky y R. Albert, Univ. Pforzheim, P. Breddels, Holst Centre y J. Soucheiron, Bwcon) en la serie de Seminarios de Marketing Expertise en Comercialización Internacional de la Innovación (2015-2016), organizados por el Posgrado en Gestión Empresarial de la Innovación, UDC con el apoyo y colaboración del IGAPE.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ansoff, I. (1957): "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, Vol. 35, Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124. Existe trad. esp. de su libro "La Estrategia de la Empresa", Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona, 1976
- [2] Boardman, A. and Vining, A. R. (1996), Defining your business using product-customer matrices, Long Range Planning, Volume 29, Issue 1, February 1996, Pages 38-48
- [3] Porter (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.
- [4] Kim, W. C. and Mauborgne, R. (1997), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, 1997.
- [5] Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2004), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review, October 2004, p. 76-84.
- [6] Johnson, Mark (2010), Seizing the White space: Business Model Innovation for Growth and Renewal, Harvard University Press.
- [7] Johnson, Mark W., Christensen, Clayton M. and Kagermann, Henning (2008), Reinventing your Business Model, HBR, 2008
- [8] Christensen, Clayton M. (1997) The Innovator's Dilemma. HBS Press, 2003 edition Haper.
- [9] Nelson, R. (2000) "Different Perspectives on Technological Evolution" in J. Ziman (ed.) Technological Innovation as an Evolutionary Process, Cambridge UP, Cambridge
- [10] Mokyr, J. (1990), The lever of Riches, Technological Creativity and Economic Progress. Oxford University Press.
- [11] Gray, D., Brown, S. & Macanufo, J. (2010), Game Storming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Cangemakers, O'Reilly, 2010
- [12] Assimakopoulos, DG, Carayannis, EG, Dossani, R. (2012), Knowledge Perspectives of New Product Development, Springer, ISBN 978-1-4614-0248-0
- [13] Blank, Steve (2013), Why the lean start-up changes everything, HBR, May, 3
- [14] 100FirstHits (2013), Startup Mistakes Report 2013, 100 First Hits.
- [15] Osterwalder, Alex and Pigneur, Yves (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley, hay traducción Española.
- [16] Ries, Eric (2010), The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, Viking, existe traducción Española, Deusto.
- [17] Compass (2015), The Global Startup Ecosystem Ranking 2015, https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/the_global_startup_eco_system_report_2015_v1.2.pdf
- [18] EBAN (2016), The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds, and other Early Stage Market Players, (2016), European Early Stage Market Statistics 2015, mayo, 2016
- [19] Breznit, D. (2014), Why Germany Dominates the U.S. in Innovation, Harvard Business Review (online) <https://hbr.org/2014/05/why-germany-dominates-the-u-s-in-innovation>
- [20] Kagermann, H., Wahlster, W. Y Helbig J. (2013), Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group. April 2013. Fráncfort.
- [21] Navarro, M. y Sabalza, X. (2016), Reflexiones sobre la Industria 4.0 desde el caso vasco, Ekonomiaz: Revista vasca de economía, Nº. 89, 2016, págs. 142-173
- [22] Berger, R. (2014): Industry 4.0. The new Industrial revolution. How Europe will succeed.
- [23] PCAST (The President's Council Of Advisors On Science And Technology) (2011), Ensuring American Leadership in Advanced Manufacturing. Report to the President. Executive Office of the President.
- [24] PCAST (2014), Accelerating US Advanced Manufacturing. Report to the President. Executive Office of the President.
- [25] Pavitt, K. (2002), Knowledge about knowledge since Nelson & Winter: a mixed record, SPRU, Science and Technology Policy Research, Electronic Working Paper Series, Paper No. 83, University of Sussex, <http://www.sussex.ac.uk/spru>
- [26] Nelson, R. and Winter, S. (1982), An volutionary theory of economic change, Harvard University Press.

SITIOS WEB:

- [1] <https://steveblank.com/category/epiphany/>
- [2] <https://steveblank.com/about/>
- [3] Lean Launchpad for I-Corps, National Science Foundation, <http://www.slideshare.net/sblank/e245-syllabus-rev15>
- [4] «NSF Innovation Corps». National Science Foundation. 2012

El segundo y tercer autor agradecen las becas Inditex-UDC que financiaron sus estancias en Philadelphia (2016) y Austin (2014), así como el contrato predoctoral FPU014/03829 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del segundo autor.

(Telhados e Paredes Verdes)

Um contributo para a eco-cidades como produto de valorização turística

Vanessa Schnitzer, Universidade de Évora, estudante pós-graduação, s.schnitzervanessa@gmail.com
Carlos Alberto Cupeto, Universidade de Évora, professor auxiliar, cacupeto@gmail.com

Resumo— O crescimento exponencial da população e a ocupação desordenada dos espaços urbanos (cerca de 80% dos europeus vive em cidades) originou profundos problemas, nomeadamente a destruição ou descaracterização dos centros urbanos, aumento da dependência energética, a fragmentação social e espacial e a degradação de valores naturais (solos agrícolas, biótopos, etc.) É indispensável efetuar uma transição para outro patamar de vivência e bem estar urbano. As cidades terão de ser necessariamente parte da solução para os seus próprios problemas. As coberturas e paredes verdes representam um dos elementos importantes na transformação das cidades atuais em ambientes urbanos mais sustentáveis e saudáveis. Integrados em estratégias de planeamento ecológico e de desenvolvimento sustentável, como por exemplo a criação de corredores ecológicos, contribuem para a requalificação do espaço exterior, melhoria do acesso a equipamentos e infraestruturas e salvaguarda dos valores ecológicos do território. Assim, apontam-se os telhados e paredes verdes como um forte contributo para a qualidade urbana e como factor estratégico no desenvolvimento de uma atividade turística sustentável e integrada. O aumento do “verde” na cidade contribui para o desenvolvimento do turismo sobre uma base sustentável, e assim, para a estruturação do destino turístico, e consequentemente para, a diversificação e qualificação da oferta turística, o reforço da competitividade da oferta, através da disponibilização de bons serviços de ecoturismo, a vivência de experiências alternativas de contacto com a natureza, espaços lúdicos, recreativos e de lazer. Em conclusão, os telhados e paredes verdes fazem parte da solução de muitos dos problemas urbanos no sentido do ecossistema urbano satisfazer residentes e turistas cada vez mais bem informados e exigentes.

Palavras-chave; *telhados verdes, paredes verdes, ecocidade, turismo, sustentabilidade*

Abstract— The exponential population growth and the occupation process of urban spaces was marked by a disorderly occupation (about 80% of Europeans live in cities) that caused and still causes serious problems, like the mischaracterization of Urban areas, increase of energy dependence, social and spatial fragmentation and degradation of natural values (agricultural soils, habitats, etc). To make an effective green transition to another level of experience and urban wellness will be essential. Cities will have necessarily to be part of the solution to their own problems. Green roofs and living walls are needed to transform cities into sustainable and healthy communities. Integrating these issues into strategic ecological planning and sustainable development, such as ecological corridors. It represents an

important contribute to urban requalification, improve access to green infrastructure and safeguarding the places with high conservation and ecological value. Therefore, green roofs and living walls offer significant contributions the quality of urban life and must be addressed in any sustainable tourism development strategy. The increase in green spaces in our cities contributes to the tourism development under a sustainable basis. Consequently, leading to the structuring of tourism destination and diversifying the supply of tourist services, strengthening supply-chain activities in the eco-tourism services and promoting of alternative recreational/leisure activities and contact with nature.

Thus, Green roofs and living walls represent part of the solution to address many of the urban problems in order to provide a healthy and satisfying living environment geared towards satisfying increasingly demanding and well informed tourists.

Keywords-component; *green roofs, living walls, ecocity, tourism, sustainability*

I. ENQUADRAMENTO

As cidades têm sofrido profundas alterações ao longo do tempo, sendo umas das mais visíveis o rápido crescimento resultante da industrialização e do aumento na mobilidade proporcionada pelos sistemas de transportes. O crescimento acentuado da população aliado a novas formas urbanas de ocupação dispersa e de alguma incapacidade do planeamento urbano para conseguir estruturas urbanas sustentáveis, originou graves problemas ambientais, devido ao uso excessivo dos recursos naturais – sendo alguns não renováveis (petróleo e carvão mineral, por exemplo). De tal forma, que hoje as cidades contribuem grandemente para o fenómeno das alterações climáticas ao serem responsáveis pela emissão de 40 a 70% dos gases de efeito de estufa, provenientes das atividades de origem antropogénica.

Apesar desta realidade, é possível ir ao encontro de soluções para muitos dos problemas urbanos, no sentido da melhoria da sustentabilidade urbana e da qualidade de vida e bem estar de moradores e visitantes. A forma que se verifica mais viável para resolver muitos dos problemas é através da criação de espaços verdes lineares contínuos e multifuncionais, denominados de corredores verdes. A perceção que é necessário “devolver” à cidade a sua natureza, a introdução de corredores verdes torna-se indispensável para garantir a sustentabilidade dos ecossistemas e urbana, e surgem como forma de resposta ao crescimento da cidade de “betão”, constituindo assim uma

resposta para aliviar as pressões a que estas são submetidas e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Neste caso, o objetivo é promover a continuidade de um suporte vegetal que permita dar seguimento às trocas genéticas, promover o incremento da biodiversidade, a infiltração da água das chuvas, isto é a constituição de autênticos habitats naturais urbanos. De um modo geral, permite dar continuidade aos espaços envolventes de grande escala através de corredores que compensem as barreiras introduzidas pela ocupação humana. Com o aumento do processo de urbanização, e consequentemente do espaço edificado, a compatibilização dos sistemas naturais com os sistemas construídos surge como um dos maiores desafios do Século XXI. Com o intuito de promover uma estratégia de gestão eficiente do espaço, e solucionar o problema da manifesta falta de espaço existente nas nossas cidades. Surge então o conceito de **telhados verdes e paredes verdes**. Simbolicamente o betão ocupou o campo (o verde) agora é a vez do verde ocupar a cidade. As utilizações deste tipo de sistema são inúmeras e podem funcionar tanto em espaços interiores como no exterior; alguns exemplos disso são: as fachadas de edifícios, cobertura de muros, paredes, labirintos, divisão de espaços, solução para decoração, eventos, etc. As vantagens centram-se sobretudo na naturalização do espaço urbano, ou seja tornar vivo e verde o que normalmente é “cinzento” e sem vida. O culto do verde nas cidades, é uma tendência que se tem alastrado pelas capitais europeias, explicada em parte pelo aumento da consciencialização ambiental, que veio despertar a atenção de muitos pensadores que viram no design urbano uma forma de dar resposta aos problemas verificados nas cidades. É neste contexto, que nascem as Cidades Verdes ou Ecocidades – vistas como uma possível solução dado o seu carácter sistémico em termos de áreas de atuação, podendo resolver alguns dos problemas resultantes das últimas décadas de mau planeamento. Neste sentido, torna-se indispensável efetuar uma transição para outro patamar de desenvolvimento. As cidades terão de ser necessariamente parte da solução para os seus próprios problemas, assim como contribuir positivamente para a resolução dos problemas globais. Para tal, deve ser feito uso das suas potencialidades, da ciência e tecnologia, assim como da capacidade inovadora, do capital humano, da organização social e institucional, em que se exige uma repartição de responsabilidades equitativas e claramente definidas relativamente ao consumo e ao comportamento face aos recursos naturais. Isto implica a integração de considerações ambientais na formulação e implementação das políticas económicas e sectoriais, nas decisões das autoridades públicas, na operação e desenvolvimento dos processos de produção e nos comportamentos e escolhas individuais. Implica ainda a existência de um diálogo real e colaboração entre parceiros.

O aumento da sustentabilidade das cidades contribui para o desenvolvimento daquela que considerada uma das mais importantes atividades da economia global, o Turismo Sustentável ou Ecoturismo. A crescente procura por experiências turísticas em ambientes naturais relativamente intactos, fez com que o ecoturismo se tornasse o segmento do mercado internacional de turismo com os maiores índices de

crescimento. Este novo “turista/eco-turista” seleciona o seu destino de férias com base em critérios ambientais e sociais, motivado pela vontade em vivenciar novas experiências de contacto com a natureza, de redescoberta do património natural e ambiental. É desta forma que o ecoturismo nos traz uma nova perspetiva de desenvolvimento, assente em bases sustentáveis, que procura a conciliação entre a atividade turística, melhoria das condições de vida das comunidades locais e preservação do meio.

II. A ARQUITETURA DAS CIDADES: TELHADOS E PAREDES VERDES

Os telhados verdes, mais do que apenas manchas verdes no cinzento urbano, querem assumir-se como um dos melhores aliados das cidades, em várias frentes de combate. Da promessa de biodiversidade à retenção da água da chuva, passando pela lufada de ar fresco no meio da ilha de calor em meio urbano, são vários os serviços ambientais prestados pelos telhados verdes. Aos quais se junta a oportunidade única de ter um jardim em áreas ocupadas por prédios e moradias. Com isto em vista, são várias as cidades que têm dado sinais claros em prol dos telhados e paredes verdes. Por todo o mundo, há exemplos de políticas obrigatórias ou de criação de incentivos à sua implantação em todo o mundo. O exemplo mais recente deste tipo de políticas veio da França, onde, a nível nacional, a legislação obriga que os edifícios comerciais novos tenham incluídas coberturas ajardinadas ou painéis solares. Os benefícios das coberturas ajardinadas são vastos. Alguns apenas serão efetivos se considerarmos a instalação de coberturas ajardinadas em larga escala, em bairros inteiros ou grandes áreas de cidades. Outros benefícios fazem-se sentir diretamente no edifício onde se instala a cobertura ajardinada. Poderemos classificar as várias vantagens em três grandes áreas: vantagens de conforto e estética, vantagens ambientais e vantagens económicas e sociais.

Mais concretamente, as coberturas ajardinadas exercem grande influência na melhoria das condições de vida das populações: aumento da produção de oxigénio, diminuição do efeito de estufa e do efeito de “ilha de calor”, redução da poluição sonora, absorção de partículas poluentes, aumento do conforto bioclimático, para além da preservação da biodiversidade, provisão de bens alimentares, à regulação do ciclo-hidrológico, à promoção de resposta adaptativas às alterações climáticas. A todos esses fatores bióticos juntamos o incremento no tecido económico, nomeadamente a expansão da atividade de produção de plantas e de instaladores de coberturas ajardinadas.

Isto significara a abertura de um mercado gigantesco com um retorno ainda difícil de calcular, mas fácil de perceber pela forma como este sector se tem vindo a desenvolver nos últimos anos. Contudo, é necessário definir políticas que promovam a instalação de telhados verdes no sentido da criação de corredores verdes nas cidades, que possibilitem dar continuidade aos espaços de grande escala e compensar as barreiras introduzidas pela ocupação humana. Isto é, promover a continuidade de um suporte vegetal que permita dar

continuidade às trocas genéticas, incrementar a biodiversidade, e a infiltração da água das chuvas- com efeito positivo no controlo de cheias urbanas. Face ao exposto, claramente torna-se possível estabelecer uma ligação entre a estrutura ecológica e os corredores verdes. Ambos os conceitos têm por base um carácter de proteção e a integração dos elementos biofísicos, culturais, recreativos e paisagísticos do território, além de pretenderem estabelecer o *continuum naturale*. Nesse sentido, uma rede de corredores verdes deve ser delineada com base na Estrutura Ecológica, incluindo áreas com elevado valor ecológico, cultural e paisagístico. Todavia, os corredores verdes não só têm o carácter protetor, mas também pretendem conciliar os recursos existentes com a atividade humana e, desta forma, contribuir para melhorar a qualidade estética da paisagem e de vida dos cidadãos. Além disso, os corredores verdes vêm acrescentar à estrutura ecológica a ideia de polivalência dos espaços, ou seja, dinamizar os espaços protegidos, utilizando esses espaços para usufruto dos cidadãos, como é o caso dos espaços de recreio ou lazer. Os corredores verdes podem ser assim, estruturas verdes lineares para conexão de biodiversidade ao salvaguardar as funções ecológicas como a geração de habitats para plantas e animais; criação e preservação das estruturas ripícolas; proteção e conservação das áreas urbanas, com diminuição do risco de erosão; funções económicas e sociais em termos de conservação e produtividade, ao facultarem infraestruturas fundamentais das áreas florestais, pela criação vias de circulação alternativas, promoção do turismo e preservação do património histórico e cultural, preservação e valorização da estética da paisagem; a promoção da sustentabilidade urbana, com múltiplos usos, que permitam a deslocação por modos suaves. Em Portugal este conceito tem vindo a ser implementado de formas variadas, desde a adaptação de linhas de caminho-de-ferro inativas, a percursos nas margens de linhas de água, sobre as dunas junto à costa ou até mesmo como trilhos na montanha, independentemente de atravessarem espaço urbano ou não urbano. Podemos então concluir, que os espaços verdes representam um conceito indispensável a um correto ordenamento do território, numa ótica de salvaguarda da qualidade dos recursos necessários às gerações vindouras..

III. ECOTURISMO-ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TURISMO SUSTENTÁVEL

As cidades são consumidoras de capital natural (água, energia, entre outros recursos) e produtoras de enormes quantidades de resíduos- esses que são absorvidos pelos sistemas naturais dos quais as cidades dependem. Existe uma visão bem documentada de que as cidades são “parasitas” desses ecossistemas, e que a pegada ecológica de cidades desenvolvidas se estende muitas vezes para além da área que realmente ocupam (Kenworthy, 2006). Além disso, inúmeras cidades, menos consumidoras de recursos mas de um rápido crescimento, aumentam os seus impactos a um nível alarmante. Neste sentido, as ecocidades podem solucionar diversos problemas, em simultâneo, através da redução da pegada ecológica, redução do consumo exagerado de recursos e envolvimento dos habitantes num processo integrado de planeamento da sua cidade. Uma das formas de solucionar este

problema é apostar num modelo de desenvolvimento que promova o nosso imenso património natural e cultural, que terá de ser assente na valorização do nosso capital natural. Sendo o turismo, uma das mais importantes atividades da economia global, considerado por muitas entidades públicas como a “tábua de salvação” para o desenvolvimento de muitos países, regiões ou localidades. De tal forma, que é considerado um sector prioritário para a estratégia de desenvolvimento do País e das Regiões, na recente publicação da Resolução do Conselho de Ministros nº 24/2013 que aprovou o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) para o período 2013-2015, como instrumento estruturante que orienta as políticas públicas e articula o Turismo numa perspetiva abrangente, com as demais áreas da ação governativa: Ambiente, Ordenamento do Território, Saúde, Desporto, Património Cultural, Desenvolvimento Rural, entre outras.

De facto o turismo, graças à sua importância económica e sociocultural, os governos regionais e locais interessados em promover o desenvolvimento local e regional vêm no setor um forte aliado na procura desse desenvolvimento. Neste sentido, deverá ser constituída uma parceria entre as áreas conservadas/protegidas de cada região com todos aqueles que têm um papel preponderante no desenvolvimento do turismo na região, com o objetivo de formular uma estratégia assente nos seguintes objectivos:

- Conservação e valorização do património;
- Desenvolvimento social e económico;
- Preservação e melhoria da qualidade de vida dos habitantes locais;
- Gestão dos fluxos de visitantes e aumento da qualidade da oferta turística.

A atividade económica nos sectores do turismo e lazer deverá contribuir para a proteção, manutenção e valorização do ambiente urbano. Para isso, é necessário desenvolver novos modelos para combinar as atividades económicas com as dimensões social e cultural. O tema da Sustentabilidade, focado no Turismo, defende que esta é uma área de alavancagem para o investimento local, devendo demonstrar-se que o único caminho é o Turismo Sustentável, tendo em conta que constitui uma oferta diferenciadora e que pode criar emprego qualificado e não qualificado, requalificar áreas degradadas e reduzir a pressão sobre os recursos naturais, criando riqueza localmente. O Turismo Sustentável deve ser encarado como modelo de desenvolvimento económico, com potencial para a requalificação das áreas degradadas; redução da pressão sobre os recursos naturais; promoção da qualidade ecológica; promoção e valorização dos recursos endógenos; recuperação e valorização do património cultural e construído; dinamização das atividades económicas e desenvolvimento sustentável da economia local.

III. APRESENTAÇÃO DE CASOS

Existem vários exemplos de implementação de novas realidades no que respeita à criação de espaços de fruição numa lógica de telhados/paredes verdes e corredores verdes.

Toronto e Copenhaga foram pioneiras na implantação de coberturas verdes, nomeadamente através da implementação de uma política obrigatória e sistema de incentivos para a sua construção. Apesar de que, o fenómeno urbano acontece um pouco por todo o mundo. De referir como exemplo, a Bélgica, cujo governo financia metade do valor de uma instalação de coberturas ajardinadas (cerca de 30 euros por metro quadrado). Algumas cidades da Suíça têm em vigor obrigações para novos edifícios e, na Cidade do México, quem optar por esta solução tem direito a uma diminuição de impostos. O exemplo mais recente deste tipo de político veio da França, como já foi atrás referido. A juntar a estes serviços ambientais, a criação de zonas verdes nas cidades acarreta outros benefícios. Foi com base esta lógica, que surgiram os chamados corredores verdes ou greenways, com o intuito de resolver os problemas específicos apresentados pelas suas cidades, como é o caso dos E.U.A, Colômbia, Espanha e, finalmente, em Portugal, a seguir mencionados.

O “East Boston Greenway” nos EUA, resulta de um esforço comunitário, que partilhavam o objetivo de devolver à cidade áreas até então abandonadas, que fez nascer um parque linear planeado ao longo de uma linha férrea desativada. No caso da Colômbia- criaram-se “cinturões verdes urbanos” como forma de ajudar na resolução de problemas relacionados com a grande expansão urbana, que se tem vindo a verificar ao longo dos anos em cidades colombianas como Bogotá ou Medellín.

No nosso País, o crescente uso do transporte rodoviário que se fez sentir ao longo dos anos fez decair uso do transporte ferroviário, o que levou ao encerramento de algumas linhas de caminho de ferro, e que levou à sua posterior reconversão, como é o caso do corredor de Monsanto e da Ecopista do Dão, considerada a maior do País. Nos últimos anos, têm decorrido no nosso país, várias iniciativas, estudos e propostas no sentido de transformar algumas das nossas cidades em Ecocidades: como é o caso de Coimbra e Bragança; como quase sempre falta concretizar.

IV.NOTAS FINAIS

O que tratamos neste artigo é uma óbvia e natural mescla de atuais temas: sustentabilidade, cidades, ecoturismo, telhados e paredes verdes. Tudo, ou quase, anda à volta do nosso habitat, a cidade. Por outro lado tudo o que se possa fazer peca por dois grandes pormenores: é escasso e é tarde. Outra inequívoca parcela desta equação é que está quase tudo por fazer.

Olhando para a parte do copo que está cheia resulta uma enorme oportunidade. O sucesso, como sempre, vai depender do que todos, em cada papel, fizermos. Os resultados também serão, na justa medida a repartir por todos.

Os corredores e telhados verdes não podem ser analisados isoladamente. Só faz sentido pensar na implantação de telhados verdes se for articulada numa estrutura bem definida de corredores verdes, de forma a promover a sua integração na estrutura ecológica da cidade. De forma a obedecer a um conceito de espaço natural contínuo, que englobe um leque de espaços verdes com o objectivo de

devolver de forma contínua o espaço natural para o interior das cidades. Também neste tema do “betão verde” vale a pena terminar com a pergunta de sempre: porque temos que esperar que os outros países façam para depois os seguirmos? É tudo tão óbvio que vale a pena saltar alguns degraus e ganhar vantagem.

V.REFERÊNCIAS

- [1] G APCV. 2012. Declaração de Lile. [Online] Maio 29, 2012. [Cited: Junho 21, 2014.] <http://www.apcverdes.org/green-infrastructures-for-biodiversity-2/>;
- [2] CEAP- Centro de estudos de arquitectura paisagística. (Setembro 2005) [online]. http://www.isa.utl.pt/ceap/ciclovias/new_page_1531121.htm;
- [3] Instituto Superior de Agronomia. 2014. Instituto Superior de Agronomia - Conhecimento e Inovação. [Online] 2014. [Cited: Março 12, 2014.] <http://www.isa.ulisboa.pt/>;
- [4] University at Buffalo. 2014. University at Buffalo Libraries - The State University of New York. [Online] 2014. [Cited: Abril 1, 2014.] <http://library.buffalo.edu/>;
- [5] Almeida, A. C. (1995) – “Dunas de Quiaios, Gândara e Serra da Boa Viagem – Uma Abordagem Ecológica da Paisagem” - Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra;
- [6] António J. P. *et al.* (2010) A rede ecológica da cidade de Coimbra – “Contributo para uma paisagem urbana sustentável” VI Seminário Latino-Americano de Geografia Física-Universidade de Coimbra;
- [7] Paulo, P.“Coberturas ajardinadas: uma solução para Portugal? Revista da APH N.º 106. <http://www.neoturf.pt/ficheiros/file/ArtigoPauloPalhanaAPH.pdf>;
- [8] Roseland, M. (1997). Dimensions of the eco-city. Cities, Vol. 14, No. 4, pp. 197-202, 1997, PII:S0264-2751(97) 00003-6
- [9] Silva, M, M, R.(2013) Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia do Ambiente, Perfil de Ordenamento do Território e Impactes Ambientais. Faculdade de Ciências e Tecnologia.

COOPERAR ATRAVÉS DO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

Fernanda M. Policarpo

Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação
Instituto Politécnico de Portalegre, IPP
Portalegre, Portugal
policarp@estgp.pt

Ricardo H. Mogóllon

Universidade da Extremadura, UNEX
Extremadura, Espanha
ricardoh@arrakis.es

Resumo - No âmbito da leção da unidade curricular de Empreendedorismo e como forma de criar uma maior envolvimento com o meio, utilizando uma metodologia learn by doing, é solicitado aos alunos a elaboração de um trabalho que permita a criação ou melhoria de produto, serviço ou organização, visando a sustentabilidade e a possibilidade de criação do seu próprio negócio. Uma vez que através do estágio a maioria dos alunos tem a possibilidade de contactar com a realidade operacional das organizações, despertando para as necessidades de funcionamento e de melhorias necessárias à sustentabilidade das mesmas.

Este artigo pretende promover uma reflexão entre as características do ensino superior do empreendedorismo e os benefícios de cooperar com as diversas organizações para a melhoria do processo de aprendizagem e para o desenvolvimento de inovações fundamentais à obtenção de vantagens competitivas por essas organizações.

Palavras-chave: ensino superior; cooperar; empreendedorismo; aprendizagem ativa.

Abstract-Under the teaching of the course of Entrepreneurship and in order to create greater involvement with the environment, using a methodology learn by doing, is asked students to draw up a work that allows the creation or improvement of product, service or organization, with a view to sustainability and the possibility of creating your own business. Once across the stage most students have the opportunity to contact with the operational reality of organizations, awakening to the operating requirements and necessary improvements will sustainability of the same.

This article aims to promote reflection of the characteristics of top entrepreneurship education and the benefits of cooperating with various organizations for the improvement of the learning process and the development of key innovations to obtain competitive advantages by such organizations.

Keywords: higher education; cooperate;

entrepreneurship; active learning.

I. INTRODUÇÃO

Este artigo pretende promover uma reflexão entre as características do ensino superior do empreendedorismo e os benefícios de cooperar com as diversas organizações para a melhoria do processo de aprendizagem e para o desenvolvimento de inovações fundamentais à obtenção de vantagens competitivas por essas organizações.

Introduzindo uma aprendizagem ativa, através do desenvolvimento ou melhoria de produtos e serviços para diversas organizações, no sentido de encontrar soluções inovadoras que potenciem a sustentabilidade para a resolução de necessidades, incentivando os alunos a criar, assimilando assim uma atitude empreendedora. No passado formavam-se profissionais para serem, fundamentalmente, assalariados. Atualmente, e sempre apontando como alternativa de futuro a criação do próprio negócio, pretende-se um ensino mais atuante como forma de criar soluções para os problemas atuais da sociedade.

No âmbito da leção da unidade curricular de Empreendedorismo e como forma de criar uma maior envolvimento com o meio, utilizando uma metodologia learn by doing, é solicitado aos alunos a elaboração de um trabalho que permita a criação ou melhoria de produto, serviço ou organização, visando a sustentabilidade e a possibilidade de criação do seu próprio negócio. Uma vez que através do estágio a maioria dos alunos tem a possibilidade de contactar com a realidade operacional das organizações, despertando para as necessidades de funcionamento e de melhorias necessárias à sustentabilidade das mesmas.

II. ENSINO SUPERIOR DO EMPREENDEDORISMO

- Quando falamos em ensino superior devemos analisar os dois modelos que estiveram na base do seu desenvolvimento os funcionalistas e os académicos. Os primeiros, mais centrados na preparação para a vida profissional, pretendem uma educação mais especializada e mais ligada às necessidades do mundo do trabalho. Estabelecem o ensino como uma ligação ao mundo do trabalho, defendendo a especialização orientada para a ação. Azevedo (1999) afirma que o termo “profissionalismo”

se refere geralmente ao “conjunto das perspectivas teóricas e das medidas de política educativa que advogam que a educação deve tornar-se mais relevante na satisfação das necessidades da economia, da evolução do mercado de emprego, do trabalho e das profissões” (Azevedo, 1999, p. 73).

O modelo académico centrado no conhecimento, como forma de compreensão e valorização da aprendizagem enquanto processo, permitindo o desenvolvimento de capacidades críticas e reflexivas, para ganhar independência relativamente ao fazer e à ação. Para Mollen (1996), estes valores tradicionais do ensino superior são provavelmente tão importantes, ou ainda mais, do que os aspetos económicos e profissionais. As alterações no mundo do trabalho merecem mais atenção na definição dos cenários acerca da educação no ensino superior do que no passado (Teichler, 1996). O ensino superior deve ser encarado como um serviço à comunidade atento às necessidades individuais e a uma organização centrada no processo educativo e na aprendizagem de cada pessoa (Ambrósio, 2001, p. 190).

Como objetivos do ensino superior são apontados os “desenvolvimento educacional” (Barnett, 1994) ou o “desenvolvimento intelectual” (Eljamal, M., Stark, J., Arnold, G. e Sharp, S., 1999).

O desenvolvimento intelectual entendido como an increasing ability to use «thinking skills» to understand and reflect on relationships. This integrative or synthetic process of relating ideas differentiates the process of intellectual development from the prerequisite process of learning both content knowledge and the «skills» for effective thinking (Eljamal, M., Stark, J., Arnold, G. e Sharp, S., 1999).

De acordo com Ambrósio (2001, p. 180), o “pensamento crítico, problemático de criatividade, as competências interdisciplinares, de comunicação” são, na sociedade atual, tão ou mais importantes do que os saberes profissionais e os saberes científicos. Neste sentido, a existência de programas de estudo mais flexíveis e menos limitados por fronteiras disciplinares assumem uma relevância muito particular, pois “o papel da formação universitária, mesmo a de índole tecnológica, deve ser a de preparar o cidadão para resolver problemas complexos e novos, isto é, ajudá-lo a pensar. (...) Acima de tudo, há que vencer a preguiça dos comportamentos estanques e começar a pensar e ensinar em termos transversais e profundos.” (Calado, 1998, p. 37).

Ambrósio (2001, p. 54), refere que “depois de termos privilegiado o acto de aprender, não separamos as duas questões: o que é que se aprende, do como se aprende.” O que aparece à investigação como importante é ligar as duas questões: isto é, a relação pessoal com o saber. De facto, segundo Teichler (1996, p. 96), “the more demanding the occupational task the less directly can it be trained for”, significando que é particularmente difícil preparar, de forma direta e mecânica, para a vida e atividade profissional no caso do nível de ensino superior.

Neste sentido, Barnett (1994, p. 201) salienta que “the term «higher education» has a conceptual weight of its own. It is not simply a sub-set of the concept of education, and it should not be assumed that our thinking about education in general

automatically holds for higher education”. O mesmo autor sublinha que “a genuine higher learning is subversive in the sense of subverting the student’s taken-for-granted world” (Barnett, 1994, p. 155), isto porque apesar de capazes, do ponto de vista intelectual, os futuros empreendedores deverão estar conscientes da incerteza, quer cognitiva quer moral, para qualquer ação. Também para Teichler (1996, p. 97), neste nível de ensino “graduates must be prepared not just to take on tasks and to apply existing rules, but they must also be capable and motivated to question established practices and to cope with unpredicted work tasks; that is, they must also anticipate and press for innovations”.

Para Calado (1998) qualquer formação universitária deve preparar para a resolução de problemas, na base ajudar a formular o pensamento.

O ensino superior deverá proactivamente, promover a flexibilidade dos indivíduos enquanto membros de uma sociedade em constante mutação (Conceição, P., Durão, D., Heitor, M., Santos, F., 1998). Deverá ser o aluno encarado como o grande objetivo do ensino superior, entendido em termos de aprendizagem e desenvolvimento da pessoa, mas não os saberes, conhecimentos e capacidades que o estudante deverá aprender, tal como decorre das propostas de vários autores (Barnett, Eljamal e Ambrósio). Tudo isto com o objetivo de, em termos de preparação para a vida profissional, “dar ao indivíduo uma compreensão social, profissional e pessoal do que é a profissão” (Ambrósio, 2001, p. 165).

Tavares (2003) enfatiza a importância de se investir no Ensino Superior, pelo facto de ser aí que se educam e formam futuros profissionais, referindo também que se deve fomentar uma cultura de responsabilidade e exigência nos cursos superiores.

Alguém com criatividade e capaz de inovar, foi desta forma que Joseph Schumpeter (1942) caracterizou, pela primeira vez, o empreendedor. Em 1967, K.Knight, e em 1970, Peter Drucker, introduziram o conceito de risco. Em 1985, Pinchot apresentou o conceito de intra empreendedor: alguém capaz de inovar no interior de uma organização.

Como refere Volkmann (2004) a educação para o empreendedorismo é importante para a saúde de qualquer universidade e para a economia do próprio país.

Estudos realizados na Europa referem que a sociedade tem de valorizar o empreendedorismo, tendo em conta que pode ocorrer em qualquer sector, não se restringindo a áreas específicas (Comissão das Comunidades Europeias, 2003). Volkmann (2004) realça que o empreendedorismo não é algo que se adquira à nascença, algo inato, mas sim desenvolvido pela educação, tal como pelas experiências vividas ao longo da vida.

Como defendem Ferreira, J., Figueiredo, I., e Pereira, M. (2007), a tese de que o empreendedor é fruto da hereditariedade, atualmente parece não reunir muito consenso, na medida em que se reconhece que é possível aprender a ser empreendedor através da utilização de políticas diferenciadas ao nível do ensino. Os estudos desenvolvidos têm demonstrado, inclusive, que a preparação educacional pode contribuir para aumentar o número de empreendedores. Sarkar

(2007) refere, ainda que, independentemente dos traços empreendedores serem mais prevalentes nalguns indivíduos do que noutros, o empreendedorismo pode ser promovido através de uma cultura empreendedora, que pode contribuir para a promoção de competências empreendedoras, em relação com um processo, onde inevitavelmente estará presente a educação para o empreendedorismo em todos os níveis de ensino. Ou seja, para este autor, o ambiente externo, onde se incluem a cultura, a educação e as políticas públicas, pode ser promotor do empreendedorismo. Cooper (2010) refere que o objetivo da educação para o empreendedorismo é motivada por políticas económicas, sendo a universidade um veículo para o desenvolvimento da política governativa, criando *start-up* e estudantes mais capazes para o seu desenvolvimento.

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2006), a educação para o empreendedorismo deve ser considerada em todos os níveis de ensino, desde o primeiro ciclo do ensino básico até à universidade sendo as orientações para fomentar o empreendedorismo no Ensino Superior, as seguintes: a integração desta temática, de modo transversal, em diversas disciplinas e cursos; uma adequada formação de docentes; o estabelecimento de redes; encorajamento da mobilidade dos professores entre a universidade e o mundo empresarial.

Cada vez mais é enfatizada a necessidade de se implementarem cursos de empreendedorismo para estudantes de diferentes áreas, ficando muito clara a tendência do ensino de empreendedorismo permear todos os ambientes académicos (Araújo et al, 2005, p.9).

Atualmente, na Europa existem exemplos de boas práticas no âmbito da educação para o empreendedorismo no Ensino Superior, ao nível da formação de empreendedores na área das engenharias (Fleming, 2005; Levie, 2005), ciências, tecnologia e gestão (Fleming, 2005), não sem que, além do ensino, seja necessário um ambiente que promova o empreendedorismo (Levie, 2005). Verifica-se cada vez mais que o empreendedorismo se começa a relacionar com novas áreas onde o conceito de gestão é mais ou menos familiar e/ou remoto (Heinonen, J., Poikkijoki, S., Vento-Vieirikko, I. 2007). Estes autores mostram que a aplicação de programas de empreendedorismo em áreas como a química, física, tecnologia informática e bio informática e ciências médicas promovem o espírito empreendedor nos estudantes que os frequentam

Levie (2005) refere que a educação para o empreendedorismo tem efeitos diferentes nos estudantes, pois se alguns descobrem que é esse o caminho que querem seguir, outros apercebem-se que essa via é mais complicada do que aquilo que pensavam e, por isso sentem necessidade de mais formação. Outros ainda concluem que, de facto, não têm vocação para empreender prosseguindo outras variantes de estudo relacionadas com a gestão. Fleming (2005) refere que a educação para o empreendedorismo consciencializa os jovens relativamente à opção de criarem o seu próprio trabalho como uma opção de carreira e, motiva-os a encarar com mais criatividade as suas oportunidades futuras.

A intenção empreendedora de estudantes de engenharia, segundo diversos estudos empíricos, resulta diretamente de fatores contextuais e indiretamente de traços da personalidade (Franke et al., 2003). Referem os mesmos autores que a

aplicação de um programa de empreendedorismo cria atitudes e intenções empreendedoras.

Nesse contexto, a inspiração relacionada com a intenção de criar o seu próprio emprego mostrou ser o maior benefício do programa (Al-Laham, A. Souitaris, V., Zerbini, S., 2007).

Cone (2007), defende ser necessário criar-se um currículo mais consistente para o empreendedorismo no Ensino Superior, acessível a todos os estudantes, provenientes de todas as áreas de ensino. Refere, também, que nem todos os alunos serão (ou quererão ser) empreendedores, mas que, pelo menos, devem estar familiarizados com o papel e a importância que o empreendedorismo desempenha na economia e na sociedade, conscientes da possibilidade de poderem optar por este caminho em determinada altura das suas carreiras, usufruindo, da melhor forma, do que este tem para oferecer.

III. ENSINO DO EMPREENDEDORISMO, UMA EXPERIÊNCIA DE ENSINO

Fazendo parte da metodologia *learn by doing*, solicitou-se, na Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Portalegre, a elaboração de trabalho de grupo, cujo objetivo seria melhorar ou criar um produto, serviço ou organização, de forma sustentável, tendo em vista o saber fazer. Considerando que, todos os alunos do terceiro ano do curso de enfermagem, desenvolvem estágio em todos os anos do seu curso, o seu conhecimento sobre a sua realidade operacional é efetivo encontrando-se preparados para a avaliação e melhoramento do meio envolvente com o qual irão trabalhar. Desenvolvendo pesquisa para avaliação do mercado alvo e dos produtos, serviços ou organizações existentes para a satisfação das necessidades inventariadas, são apresentadas as alternativas que melhor respondem à procura de mercado. Verificou-se que todos os alunos elaboraram e apresentaram o trabalho, obtendo avaliação positiva e que as propostas sendo inovadoras apresentavam grande aderência à sua realidade operacional/educacional.

Aplicando a mesma metodologia aos alunos da Escola Superior de Gestão, curso de Gestão diurno, foi possível verificar, que sendo alunos, também, do terceiro ano do curso, contudo sem estágio realizado e na generalidade sem qualquer experiência profissional, a dificuldade na elaboração do trabalho era extrema começando na criação da ideia a desenvolver. A falta de conhecimento sobre a realidade de mercado, sobre as necessidades das organizações e sobre a aplicação prática de conceitos apreendidos motivou esta maior dificuldade em realizar o que lhes era proposto.

Por outro lado, quando confrontados com a possibilidade de desenvolvimento de um projeto que significasse a criação do seu próprio emprego, a generalidade mostrou-se receosa do risco que poderia correr, da falta de incentivos e da preferência por um emprego. O conhecimento de temáticas relacionadas com finanças, mercado internacional e gestão de empresas coloca-os numa situação de maior receio face ao risco no contexto de crise em que se vive atualmente, pelo domínio do conhecimento académico.

IV. CONCLUSÃO

É fundamental no ensino superior do empreendedorismo a cooperação com outras organizações permitindo criar uma plataforma operacional para o desenvolvimento de ideias inovadoras por parte dos alunos. É cada vez mais premente a ligação entre o ensino superior e o mercado de trabalho, através de um processo interativo e dinâmico, tendo de um lado a oferta (de qualificações) e, do outro, as necessidades.

A cooperação por parte das Instituições de Ensino Superior com outras organizações, possibilita e facilita o processo de aprendizagem, sendo uma mais-valia para todos os intervenientes. Como forma de melhor enquadrar esta metodologia é fundamental o estabelecimento de protocolos ou parcerias tendentes ao desenvolvimento da investigação aplicada, assumindo esta posição nos próprios conteúdos programáticos das unidades curriculares. Não devemos esquecer a importância de criar um ambiente que promova o empreendedorismo e que não basta garantir o que se ensina, mas também como se ensina.

Por outro lado e como forma, de evitar o medo de errar e permitir a partilha de conhecimentos e experiências, resulta mais enriquecedor a criação de turmas transversais a diversas áreas curriculares, permitindo assim o aproveitamento e desenvolvimento de diferentes ideias inovadoras.

O enquadramento desta temática na calendarização da formação é também fundamental uma vez que estando numa fase de final de curso os alunos já idealizaram percursos profissionais, tornando-se menos recetivos a diferentes sugestões, nomeadamente de criação do seu próprio emprego

REFERENCES

- [1] Al-Laham, A., Souitaris, V., Zerbini, S. (2007) The effect of learning, inspiration and resources, *Journal of Business Venturing*, 22, 566-591.
- [2] Ambrósio, T. (2001), *Educação e Desenvolvimento: Contributo para uma mudança reflexiva da Educação*, Monte de Caparica, edição UIED/FCT.
- [3] Araújo, M., Cabral, P., Cheng, L., Filion, L., Lago, R., Oliveira, L. (2005), O estímulo ao empreendedorismo nos cursos de química: formando químicos empreendedores, *Química Nova*, Retirado em 20/6/2007, de <http://vasco.eiriz.googlepages.com/Rede2020v2n6.pdf>
- [4] Barnett, R., (1994), *The idea of higher education*, Buckingham, Society for Research in Higher Education and Open University Press
- [5] Conceição, P., Durão, D., Heitor, M., Santos, F., (1998), *Novas ideias para a universidade*, Lisboa, IST Press.
- [6] Calado, J. (1998), *O novo paradigma e a inovação científica e pedagógica*, *Novas ideias para a universidade*, Lisboa, IST Press.
- [7] Cone, J. (2007), *Teaching Entrepreneurship in Colleges and Universities: How (and Why) a New Academic Field is Being Built*, Retirado em 11/8/2007 de <http://www.kauffman.org/items.cfm?itemID=716>.
- [8] Cooper, S. (2010), *Entrepreneurship section*, ACEDE, Granada, Setembro 2010.
- [9] Comissão das Comunidades Europeias (2003), *Green Paper Entrepreneurship in Europe (presented by the Commission)*, Retirado em 20/6/2007, de http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf.
- [10] Comissão das Comunidades Europeias (2006). *Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem*. Retirado em 20/6/2007, de http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006_0033pt01.pdf
- [11] Eljamal, M., Stark, J., Arnold, G., Sharp, S., 1999, *Intellectual Development: a complex teaching goal in Studies in Higher Education*, volume 24, number 1, March 1999, pp. 7-25
- [12] Ferreira, J., Figueiredo, I., Pereira, M., (2007), *Guião Promoção do Empreendedorismo na Escola*, Lisboa, Ministério da Educação/Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.
- [13] Ferreira, J., Raposo, M., Rodrigues, R. (2007), *Propensão para a criação da própria empresa - proposta e teste de um modelo conceptual com recurso a equações estruturais*, In Ayala Calvo, J. C. y grupo de investigación FEDRA, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (Eds). (1324- 1337), España: Universidad de La Rioja.
- [14] Fleming P. (2005), *Education for Entrepreneurship: The Irish Experience*, In P.Vilarinho (Ed), *Leading International Practices in Engineering Entrepreneurship Education*, (10-21), Lisboa, COTEC.
- [15] Franke, N., Luthje, C. (2003), *The "Making" of an Entrepreneur: Testing a Model of Entrepreneurial Intent among Engineering Students at MIT*. *R&D Management*. 33, Issue 2, 135-147.
- [16] Heinonen, J., Poikkijoki, S., Vento-Vierikko, I., (2007), *Entrepreneurship for bioscience researchers: A case study of an entrepreneurship programme*, *Industry and Higher Education*, 21, (1), 21-30.
- [17] Levie, J., (2005), *Entrepreneurship for Engineering students at the University of Strathclyde*, P. Vilarinho (Ed), *Leading International Practices in Engineering Entrepreneurship Education*, (74-88), Lisboa, COTEC.
- [18] Mollen, H. (1996), *Creation, transfer and application of knowledge through the higher education system, Goals and purposes of higher education in the 21st century*, London and Bristol, Jessica Kingsley Publishers.
- [19] Sarkar, S. (2007), *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa, Escolar Editora.
- [20] Schumpeter, J. (1939), *Business cycles*, New York, McGraw Hill Books.
- [21] Schumpeter, J. (1942), *Capitalism, Socialism & Democracy*, London, British Library.
- [22] Tavares, J. (2003), *Formação e inovação no Ensino Superior*, Porto, Porto Editora.
- [23] Teichler, U. (1996), *Higher Education and New Socio-economic Challenges in Europe*, in Arnold Burgen, *Goals and purposes of higher education in the 21st century*, London and Bristol, Jessica Kingsley Publishers.
- [24] Teichler, U., Kehm, B. (1995), *Towards a new understanding of the relationships between higher education and employment*. *European Journal of Education*, 30(2), 115-132.
- [25] Volkmann, C. (2004), *Entrepreneurial studies in higher education*, *Higher Education in Europe*, 29, (2), 177-185. G. Eason, B. Noble, and I. N. Sneddon, "On certain integrals of Lipschitz-Hankel type involving products of Bessel functions," *Phil. Trans. Roy. Soc. London*, vol. A247, pp. 529-551, April 1955. (references)
- [27] J. Clerk Maxwell, *A Treatise on Electricity and Magnetism*, 3rd ed., vol. 2. Oxford: Clarendon, 1892, pp.68-73.
- [28] I. S. Jacobs and C. P. Bean, "Fine particles, thin films and exchange anisotropy," in *Magnetism*, vol. III, G. T. Rado and H. Suhl, Eds. New York: Academic, 1963, pp. 271-350.
- [29] K. Elissa, "Title of paper if known," unpublished.
- [30] R. Nicole, "Title of paper with only first word capitalized," *J. Name Stand. Abbrev.*, in press.
- [31] Y. Yorozu, M. Hirano, K. Oka, and Y. Tagawa, "Electron spectroscopy studies on magneto-optical media and plastic substrate interface," *IEEE Transl. J. Magn. Japan*, vol. 2, pp. 740-741, August 1987 [Digests 9th Annual Conf. Magnetism Japan, p. 301, 1982].
- [32] M. Young, *The Technical Writer's Handbook*. Mill Valley, CA: University Science, 1989.

Development of Entrepreneurship Education Programmes for HEI Students: The Lean Start-up Approach

Arminda do Paço

University of Beira Interior, Business and Economics Department, Research Unit NECE
6200-209 Covilhã, Portugal
apaco@ubi.pt

João Ferreira

University of Beira Interior, Business and Economics Department, Research Unit NECE
6200-209 Covilhã, Portugal
jjmf@ubi.pt

Mário Raposo

University of Beira Interior, Business and Economics Department, Research Unit NECE
6200-209 Covilhã, Portugal
mraposo@ubi.pt

Abstract—In recent times the relevance of the business model design overlapped with the business plan conception, having the lean start-up approach contributed to this situation. This approach consists in a methodology that focuses on agile testing and learning cycle to validate hypotheses in the business idea. It can be taught in higher education institutions being an interesting approach in the development of entrepreneurship educational programmes for university students. Thus, this research intends to make clear how a lean start-up approach can be useful for the development of entrepreneurship educational programmes, presenting two European projects – ICT Entrepreneur and SCIENT, that evidence that is possible to integrate the lean start-up approach in the design of entrepreneurship training courses. The integration of the “build-measure-learn” approach, supported by these two European educational projects is explained and discussed.

Key-words: *Entrepreneurship education, Lean start-up, Higher Education Institutions, Entrepreneurship programs*

I. INTRODUCTION

The rapid growth of the claim and supply of entrepreneurship education programmes (EEP) demands for more examination in design, delivery and assessment of these programmes.^[1] Studies investigating European Union vs. United States experiences in entrepreneurship education (EE) have been well recognized so far.^[3] Nevertheless, there is no common paradigm in literature for the design, delivery

and assessment of EEP. As Fayolle, Gailly, Lassas-Clerc state: “There is therefore a need to develop a common framework to evaluate, compare and improve the design of those programmes, which goes beyond the estimation of their short-term microeconomic impact”(p.702).^[1] In addition, there is a lack of comparisons and analyses discussing problems of development of EEP.

Despite the relevance of business models for academics and practitioners, there is an absence of literature and research on this topic. Perhaps, an explanation behind the inexistence of specific literature lies in the lack of consensus on the conceptualization and definition of what a business model is.^{[2][4]} Morris, Schindehutte, Allen^[5] refer that there is not a generally accepted definition of “business model”, instead there’s a diversity of terminology being used (e.g. business model, business strategy, economic model). Another possible explanation is related with the fact that the business model design within the entrepreneurship field is a recent topic.^[6]

Nevertheless, it is gaining a growing attention in the literature. The usefulness and predictable power of business models are expected to help entrepreneurs making more informed decisions, thus increasing the chances of success.^[6] This new approach can be more useful, than the conventional one based mainly on the business plan, to entrepreneurs out of the business language, as is the case of scientists, engineers or informatics.

Recently the relevance of the business model design overlapped with the business plan conception.^[7] Blank argues that “a research exercise written in isolation at a desk

before an entrepreneur has even begun to build a product”^[8], and the Lean Start-up approach hardly contributed to this situation. But what is a Lean start-up approach? This is a methodology that focuses on agile testing and learning cycle to validate hypotheses in the business idea. This methodology allowed a lot of enterprises in the United States to achieve success.

The lean start-up approach is, for some authors, a practical methodology rather than an academic subject.^[10] However, Patz defends that the lean start-up concept does have an academic contribution “... to existing theories of entrepreneurial action like Effectuation and Bricolage, adding the element of running experiments and stressing the learning aspect of the entrepreneur during the journey of starting a company” (p.61).^[11] Since the lean start-up is progress in an intellectual and practice development^[12], it can be taught in Higher Education Institutions (HEI) and it could be an interesting approach in the development of entrepreneurship educational programmes for HEI students. This is what this research aims to show: how a lean start-up approach can be useful for the development of entrepreneurship educational programmes (EEP). Thus, this paper intends to illustrate through two European projects – ICT Entrepreneur and SCIENT, how it is possible to integrate the lean start-up approach in the design of entrepreneurship training courses. Furthermore, an integration of the “build-measure-learn” approach, supported by these two European educational projects, was carried out and discussed.

II. THEORITICAL BACKGROUND

A. Entrepreneurship Education

Entrepreneurial pedagogy and entrepreneurial learning have become issues of growing importance in several educational systems all over the world. According to Harms^[13] entrepreneurship education (EE) became an effective way to increase the “amount” of entrepreneurs. The growing number of HEI providing EEP and carrying out academic research in the area reflect its popularity.^[14]

It is consensual that EE plays a critical role in guiding and developing future entrepreneurs, since this type of education can provide them with the necessary knowledge and skills to create their own business or to be entrepreneurs in their job.^[15] Thus, EE is crucial to the development of enterprising citizens, by identifying and activating vocations in individuals, promoting entrepreneurial attitudes and entrepreneurial intentions and behaviors.^[16] Education and training, based on a solid educational programme, can contribute to increased management knowledge and to developing the psychological attributes and behaviors associated with entrepreneurship.^[17] Moreover, EE prepares students for the job market that is complex and uncertain, endowing future leaders in entrepreneurship, innovation, and management of technology with a set of knowledge, skills and attitudes that empower them to address global challenges.^[13]

Hytti and O’Gorman (2004) consider that EE can be described in terms of three aims: learning to understand entrepreneurship, learning to become entrepreneurial, and learning to become an entrepreneur. In this scope it is necessary to distinguish entrepreneurial and enterprising behavior (internal entrepreneurship) and doing business (external entrepreneurship).^[18]

In the perspective of authors as Gibb^[19] the pedagogy applied to EE should be built on the active role of students, in the learning process, instead of being based on traditional teaching methods. Sherman, Sebor, Digman noticed that some educators increased the use of experiential learning in the classroom, reflecting a desire to move away from traditional teaching methods.^[20] Their study showed that activities that are more experiential in nature have a greater impact on the decision to become an entrepreneur and that those activities make the students more attracted to become entrepreneurs.

In this new learning entrepreneurship methodology, the information should be created collaboratively, using an approach of trial-and-error as a part of the learning process. Methods used can include cooperative learning, team learning, project work, learning by doing, drama pedagogy, practice enterprises, workplace guidance and company visits.^[19] Additionally, Gartner refers the stories of entrepreneurship and suggests that more attention should be paid to the stories that entrepreneurs tell about themselves. The author has identified a wide range of teaching methods, including role-play, learning diaries, guest speakers, case studies and simulations.^[21] Neck and Greene emphasize the importance of learning games and simulations because they allow students to play in virtual scenarios that reflect reality playing, observing, creating and thinking about entrepreneurship.^[22]

Caseiro and Alberto defend that lectures should be reduced to the minimum necessary and teaching should be oriented to the resolution of practical cases, preferably real cases to be discussed and resolved using a group of students; this will stimulate the abilities of cooperation and communication. That way it will be possible to engage students in a business context, to provide them with a vision of the kind of problems that may happen and to call their attention to the multidisciplinary nature of the situations.^[23]

Teaching methodologies employed outside the classroom should be more explored. As has been stated by some researchers^{[24][25]}, projects carried out in connection with businesses have resulted in positive learning outcomes and teaching experiences because these practices are related to real life and are prepared in collaboration with the staff of the enterprises.

HEI and its programs have been questioned to provide more extensive impact on development and encouraging entrepreneurial skills, knowledge and attitudes. EEP began to appear during the 1960s, mainly in the US. Brush et al. (2003) argue that 1600 HEI offer 2200 courses in entrepreneurship worldwide.^[26] The evaluation of EEP began after 1980s^{[27][28]} and after this date, this topic turned out to be one of the fascinating signs about entrepreneurship

research since of the complexity of the definition, objectives, processes, activities and results of the EEP. Literature of the most recent EEP studies shows the scope of the conceptual and methodological challenges in the designing and monitoring of EEP. ^[1]Garavan and O'Conneide (1994) recommended a set of evaluation criteria for EEP evaluation such as philosophy of the program; targeted population; objectives and program content; learning strategies and methods; and outcomes and impact of programs.^[29]

Twaalfhoven and Wilson (2004) compared the US and EU path for EE design and delivery. The results show that European HEI and business schools offer a variety of entrepreneurship or SME oriented courses as primarily elective that have not been integrated into all the curriculum or across the HEI. ^[30]The curriculum is mainly focused on business start-up phase and neglect the growth phase. Entrepreneurship programs are delivered with participative pedagogy; however, the innovativeness of the teaching methods is still an issue for most programs. European entrepreneurship studies have on average 9.5 years of tradition and significantly less specialized courses or teachers in entrepreneurship. The lack of critical mass of the educational materials and innovative approaches have been described. Given this context new methodological approaches to EE are needed.

B. Lean Start-up Approach

During the start-up process, entrepreneurs need to set up the frontiers of the business and define the offer. In the initial stages efforts are very focused on building the product that can be commercialized. This is a very difficult task, especially for new technology-based firms which usually require great investments, have very short product life cycle and have a limited time span to turn the idea into a business. But even in these cases it is necessary to spend some time maturing the business model.^[6]

All of the essential features regarding the product, operations and the structure of the new firm are embedded in the business model. According to Teece, the business models reflect what the clients' needs are, and how a company can organize its processes in order to best meet those needs, and have profits for that, this is, a business model evidences how to deliver value to customers and how to manage the organization.^[2] As such, the relevance of the business model seems to be unquestionable and the lean start-up approach hardly contributed to this fact.^[7]

The introduction of the customer development process by Steve Blank (2005) launched definitively the lean start-up movement. Blank defends a step-by-step process for managing the search for a new business model, and provides entrepreneurs with a route from idea to a feasible business model. ^[9]Some years later, in 2011, after refining and developing further this initial methodology in collaboration with entrepreneurs, academics and other thinkers, Eric Ries published the book *The Lean Start-up*, thus contributing to the establishment of a lean start-up terminology including new several terms.^[12] This theory, initiated by Blank ^[9] and popularized by Ries^[12], focuses on the importance of

learning from the customer (market) to produce the adequate products. This is done throughout an iterative process where problem, product, and customer hypotheses are developed and validated, and prototypes are built when is necessary in order to minimize waste, time, and money during the new product development process.^{[9][12]}

According to Nientied, lean start-up is a system for developing a business (or product) in the most efficient way possible to decrease the risk of failure, by treating all business ideas as assumptions (or hypotheses) that must be validated through a quick test or experimentation in the marketplace. Thus, the premise of lean is precisely to avoid waste, rather than reducing costs, by settling on structured experimentation, iterative product releases, and clients' feedback to generate validated learning. This approach pursues to reduce or even eliminate wasteful practices and add value generating practices, during the product development process, so that start-ups can have better probabilities to succeed without the need of large amounts of funds, or elaborated business plans. In other words, the idea behind this approach is that the real product of an early stage start-up is an experiment that contributes to reducing the initial extreme uncertainty. The progress of a certain business can be assessed by the learning that is gained from these experiments.^[31]

Following the works of Blank ^[9], Ries ^[12] and Eisenmann, Ries, Dillard^[32] the concept of "*lean start-up*", defined as a firm that follows a hypothesis-driven approach to the assessment of an opportunity and the development of a new product for a specific market, was introduced. This methodology focuses on translating a specific point of view or idea into verifiable hypotheses regarding a new product, associating to the process a business model. The hypotheses are then tested using prototypes that are planned to validate specific product features or business model specifications.

In this context, the entrepreneurial opportunity is based on modelling the new solution in a way that could solve a specific market need or problem. Ries ^[12] presents the main principles of start-up methodology:

- Get out of the building. Initially start-ups should formulate hypotheses that will be validated (or not) by customers in real world, needing to reflect about "*the conversation*" with the customers to help eliminate most of the uncertainty. Usually entrepreneurs formalize their hypotheses in a framework designated as business model canvas (a diagram of how a firm creates value for itself and for its costumers ^[8])

- Minimum Viable Product (MVP). This is the version of the product that enables to test the "*build-measure-learn approach*" with a minimum amount of effort and development time (it has just those features that allow the product to be deployed and showed for a group of possible customers). According to Blank ^[8], this is related with the agile development, a work carried out with the customer, in order to develop a product iteratively and incrementally.

- Validated Learning. This is a method for demonstrating progress very useful mostly when one is embedded contexts

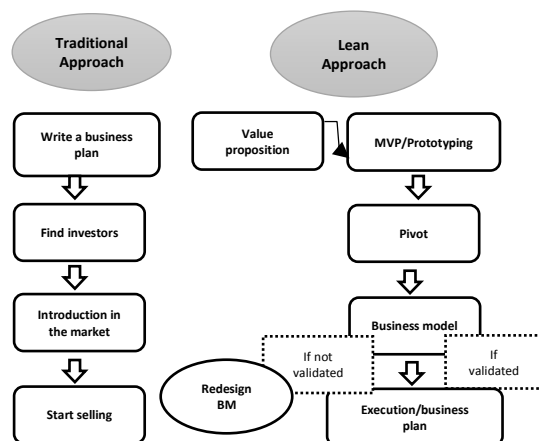
of extreme uncertainty (it is based on the voice of the customer).

- Pivot if necessary. If after customer feedback, the entrepreneur's assumption turned out to be invalid, the entrepreneur should consider a pivot, this is, to carry out a structured correction designed to test a new hypothesis about the product (it results from a better understanding of the customer's problem).

- Iterate rapidly. The cycle of evolution: build-measure-learn should be as faster and lighter as possible. This process will provide the orientation that start-up needs to be successful.^[10] Note that ideas and products are thus based on learning derived from this cycle.

Figure 1 illustrates the approaches to start up: "According to the decades-old formula, you write a business plan, pitch it to investors, assemble a team, introduce a product, and start selling as hard as you can" (p.4).^[8] However, as is possible to infer from the scheme, contrary to the traditional approach, lean start up approach allows to make experiments and test the value proposition and market traction before making a significant investment. Once the entrepreneur gets a validated value proposition and the value proposition is embedded in a sustainable business model, then the strategy can be set and the business plan can be written.

Figure 1. From traditional approach to lean approach



III. HOW TO USE THE LEAN START-UP APPROACH TO DEVELOP ENTREPRENEURSHIP TRAINING – EVIDENCE FROM TWO CASE STUDIES: ICT ENTREPRENEUR AND SCIENT PROJECTS

Two case studies will be explored based in the projects Erasmus+: ICT Entrepreneur¹ and SCIENT², whose final aim is to develop a pilot training test in the European countries of the consortiums. Both entrepreneurship programmes here presented aimed to develop/test a complete pre-accelerator programme that could be offered in universities, research and entrepreneurship centers, accelerators and incubators, across Europe, once the project is completed. This task involves several phases. The first

phase of this project was to make a diagnosis aiming to evaluate the national entrepreneurship ecosystem and the relevance of the existing entrepreneurship courses in each country of the consortium. Thus, an intensive search for the courses/seminars/lessons related with entrepreneurship education was carried out and several organizations were selected to be visited and interviewed (note that each partner visited and interviewed about six national entities and two foreign institutions chosen outside the countries of the consortium). The information collected helped us in the identification of the gaps, strengths and weaknesses in the current EE. This analysis also allowed us to identify specific entrepreneurial training needs of both STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) and ICT students. Then questionnaires directed to the students were also developed and the data was carefully analyzed (these instruments included skills, motivations, support from the HEI, barriers, difficulties and sociodemographic traits as variables).

Taking into account the results of the interviews and questionnaires, there is some consensus regarding the inclusion of the following subjects in an entrepreneurship programme directed to these students: entrepreneurial culture, communication and negotiation techniques, finances, basic management tools, logistics for manufacture/delivery of product, setting prices, selling products, internationalization, business models, marketing and market research, and soft skills in general. This is in line with Mwasalwiba (2010) findings, who concluded that the most taught subjects or course contents in a typical entrepreneurship programme were: resources rationalizing and finance, marketing, idea generation and opportunity discovery, business planning, managing growth, organization and team building, new venture creation, SME management and risk and rationality.^[33] Other subjects, less common, were legal issues, management of innovations and technology, franchising, family business, negotiation skills, communication skills, and problem solving.

As such we tried to include in the courses some of these contents as well as practical activities, using an approach based on the lean start-up. Before the dissemination between the students, a "Train the Trainers" was carried out (for ICT in January in Nicosia, Cyprus, and for SCIENT in April in Bologna, Italy). All the participants of both projects were represented in these two-days trainings in order to criticize, make adjustments, recommendations and improvements. All didactic materials were uploaded in Trello (it is a web-based project management application) and distributed to trainers in all countries of the consortium.

In order to complement the theoretical training, the participants will be involved in job shadowing, working in interdisciplinary teams under the guidance of academics, managers, investors and entrepreneurs, having thus the opportunity to understand business needs and how their research can be applied in real business settings. Internships and visits to companies, as well as the presence of guest speakers in the training sessions, and mentoring and coaching activities, were also included in the pack. Additionally, the top five ICT participants from each country

¹ <http://www.ictentrepreneur.com/>

² <http://www.euscient.eu/>

will participate in the final competition that will be held in Cyprus. For SCIENT, an internship in Germany will be offered for the best team.

Next we present the projects contexts, followed by the proposal for contents and functioning of each training course.

A. SCIENT

There are more than 180,000 STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) students (about 36%) in EU universities^[34] Not all of these students will get an academic/research position and sign a contract with a research unit. They will most probably have to go abroad or start to think about creating their own job.^[35] This particular target group should be provided with “*entrepreneurship experiential elements*”, which have potential to complement the research, thus an adequate entrepreneurship training programme should cover the whole life-cycle of business and is sensitive towards to PhD process of doctoral students to whom the programme is directed.^[36]

Given the importance of entrepreneurship to surpass the problem of unemployment of this target (STEM students), the project SCIENT, an EU-funded project designated “*A European University-Business Alliance aiming to foster young SCIENTists ENTrepreneurial spirit*” (in the cope of Erasmus+) will be implemented in order to develop an innovative entrepreneurship programme for PhD STEM students/graduates, developing their transversal skills and providing them with a new professional path.

SCIENT will enhance scientific entrepreneurship by focusing on young researchers. The goal is to make doctoral students and graduates aware of their career options and aware about the possibility of using their research findings and starting their own company, avoiding that they limit their prospects by considering only an academic/researcher career. The SCIENT Project has the following objectives:

- Develop transversal skills (both hard and soft skills) for PhD STEM students/graduates and creating new professional paths for these individuals;
- Identify the obstacles that PhD students/graduates face in transferring their research findings into business ideas;
- Support and stimulate the exchange of knowledge between HEI and enterprises across the countries involved;
- Develop and test of a pre-accelerator programme for universities, research and entrepreneurship centers, accelerators and incubators;
- Transfer best practices from North EU countries to South EU countries;
- Open up new learning opportunities through the practical application of entrepreneurial skills (start-ups, spin-offs, products, prototypes).

To put in progress such an ambitious programme, a consortium of 15 organizations from 8 countries: Cyprus,

Malta, Italy, Portugal, Spain, Lithuania, Germany and United Kingdom was created. The project includes: Universities with relevant experience on entrepreneurship education field for higher education students (European University Cyprus, University of Beira Interior, Kaunas University of Technology, and University of Gloucestershire); SMEs with experience in research and consulting work on entrepreneurship (GrantXpert, Paragon); a Science and technological park (Parkurbis) and an accelerator (Chrysalis Leap) providing vital input during the development of our training content; two Northern EU partners (despite UoG in UK), from Germany (ISOB, responsible for the Evaluation and Quality Assurance), a cluster of companies (SPS, which provided support and development to start-ups on a daily level), aiming to transfer best practices from these countries to Southern EU partners; one media partner (SigmaLive), responsible for the dissemination and exploitation activities; and a Business Angel Network, (CYBAN) to understand the perspective of the investor.

In line with the recent developments in the literature on start-up and business idea support the learning units have been identified and organized following a lean approach. Thus, SCIENT training course is composed of only 40 training hours during which it is necessary to give a framework on how to transform a business idea into a business plan. In this context it is necessary to:

- Realize a “*lean*” training package, able to be easily adopted and mainstreamed into different University courses;
- Give some inputs to evaluate the feasibility and the market potential of business ideas, in order to decide whether or not these can be turned into proper business plans;
- Give students handy tools to let them work individually;
- Provide PhDs with methodological instruments to be able to deepen knowledge acquired by themselves.
- Provide each participant with instruments and concepts that could support the development of his/her business idea;
- Have a large part of the courses (12 hours) dedicated to practical exercises.

The didactic approach SCIENT is based on a multiple set of instruments, tools and trainers that will closely follow the participants both in class (front lessons, class work etc.) and remotely (skype meetings or similar). Furthermore, each participant will be assisted and, in a way, “*mentored*” by the respective SCIENT partner by which he/she has been selected, having a small group of mentors involved in this process (successful entrepreneurs, business consultants, start-up experts, ICT experts, etc.).

Each SCIENT learning unit will be technically developed (main outlines for setting the framework of each lesson, tools as presentations and instruments for working sessions) by the

organization that, within the consortium, is more expertise and competence for the particular subject.

Table 1 shows the structure defined for the SCIENT training.

Table 1. SCIENT training outline

Modules	Learning units
Innovation starts with you	- Self-assessment and how to model your personal skills - Building a cross-disciplinary team and organisational behaviour issues/growth aspects
Innovation, research, technology transfer and entrepreneurship	- Value proposition - Test your traction: minimum viable product; prototyping; pivot or persevere
Get out of the building and test your customers	- Business model Canvas - Development and commercialization
Plan business idea	- From business model Canvas to business plan - Start to prepare a real business plan
Protect your business idea	- Handling IPR - Open innovation
How to pitch: insights and common mistakes	Pitching and finding investors

B. ICT ENTREPRENEUR

Through an in-depth analysis of existing entrepreneurship programmes, accelerators and incubators in the EU, the project ICT ENTREPRENEUR aims to identify the existing gap in South EU countries and the best practices from North EU countries and develop a new, top-quality pre-accelerator programme for ICT students/graduates. Although the number of new starts ups have increased dramatically in the past few years, the percentage of youth participating in these programmes is small. Thus there is still a need to develop new, more targeted training programmes for those groups of the population that have the highest potential to propose innovative products and services to the market. ICT students/graduates are considered among the brightest minds, however they fail when turning their findings into marketable products, or considering entrepreneurship as an attractive career option. In fact, there's a deep concern about the specific obstacles ICT students/graduates face in transferring their project findings from university assignments into business ideas and that will be taken into account in the construction of the new programme.

Thus, ICT Entrepreneur is an innovative project, aiming to have a practical application once it is completed. This EU-funded project, entitled “A European University-Business Alliance aiming to foster the entrepreneurial spirit of ICT students” (in the cope of Erasmus+) aims to develop an innovative training package that will help ICT students and graduates to enhance their entrepreneurial skills and put their knowledge into practice.

The ICT Project has the following objectives:

- Foster the entrepreneurial spirit and develop transversal skills (hard/soft) for ICT students/graduates helping them to create new professional paths;
- Through an in-depth needs' analysis, identify the obstacles that ICT students/graduates face in transferring their findings into business ideas;
- Enhance scientific entrepreneurship levels within EU Universities, decreasing thus youth unemployment and boosting job creation and growth;
- Transfer best practices from North EU countries that have long-term experience in entrepreneurship and accelerator programmes to South EU countries;
- Opening up new learning opportunities through the practical application of entrepreneurial skills, for the creation of start-ups and spin-offs, commercialization of new services, products and prototypes.

The project partnership, involving 7 partners from 5 countries (University of Beira Interior from Portugal, European University Cyprus and GrantXpert from Cyprus, University of Gloucestershire from UK, Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH (ISOB) and Strategische Partnerschaft Sensorik (SPS) from Germany and FUNDEUN from Spain), has taken this EU initiative in an effort to open up new learning opportunities for the creation of start-ups and spin-offs and the commercialization of new services, products and prototypes. Furthermore, the partners' aim is to enhance entrepreneurship levels within European universities, thus boosting job creation and growth.

A training programme will be created in order to open up new possibilities through practical application of entrepreneurial skills. Many people will be involved in the co-creation of the training content, such as academics and industry people.

In ICT the business loop “Build-Measure-Learn” is at the core of the approach - the ideas are turned into products, data about how the product is actually used by customers is gathered and analyzed, and ideas for improvement are fed back into the product development process.

Based on the model concepts and ideas are grouped together to form a set of modules that follow a logical sequence and comprise all the following aspects: (i) design of the product/service: a start-up could only succeed if it will produce something (good or service) that will address specific consumer needs, either by enhancing a current product or service or by introducing something new; (ii) the lean start-up approach, that is, satisfying consumer needs with the minimum possible resources (this approach will be at the epicenter of the whole training programme and a cornerstone methodology); (iii) intellectual property protection; (iv) finance and marketing concepts; (v) personal skills, leadership and effective building of multidisciplinary teams; (vi) pitching techniques and funding.

The programme of 50 hours of training sessions will generally follow an original and practical approach. For instance, complicated concepts and ideas will be presented with visual tools as is that of the ‘mind map’ and simple charts which can instantly communicate a concept.

Table 2 shows the structure defined for the ICT Entrepreneur training.

Table 2. ICT training outline

Topic	Module
Who am I?	▪ Assessing your entrepreneurial mindset
Soft skills	▪ Developing your entrepreneurial skills
Team building and grow aspects	▪ Moving from “myself” to the “team”: from your individual behaviour to team building
Idea generation and entry in the market	▪ From idea generation to commercialisation
Legal aspects and intellectual property	▪ IPR +Technology management: protecting your work handling IPR
Research, start up, market needs	▪ Business model canvas
How to prepare the business plan	▪ Lean business plan
How to sell your idea and get financing	▪ Pitching and finding investors
EU/other funding	• From bootstrapping to accelerating your business

IV. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

This study aimed to show how a lean start-up approach can be useful for development of EEP, presenting two European projects – ICT Entrepreneur and SCIENT - that evidenced that it was possible to integrate the lean start-up approach in the design of entrepreneurship training courses. The integration of the “*build-measure-learn*” approach, supported by these two European educational projects was explained and discussed. The implementation and assessment of EEP is valuable for variety of stakeholders. Thus, there are a number of players that might find this study useful and interesting.

A diversity of the entrepreneurship programs with broad range of goals, designs and philosophies arise in the HEI. Nevertheless, while the general path of launching entrepreneurship programs seems to be established, further adjustment of the EEP is needed in order to fulfil the conceptual, operational, monitoring, or system gaps. Challenged with a variety of the EEP individuals, students, policy makers and other stakeholders claim better assessment criteria for recognizing an effective EEP.

HEI with their core missions of creating, adopting and disseminating knowledge are predictable to offer more and better educated individuals with better professional and entrepreneurial skills and preparedness to make things happen as active citizens. EEP have seminal effect on the attitudes and behavior and have an impact to accommodate

these goals. However, the conceptualization of the EEP is still in the early stage of development and future research areas relating to delivering knowledge, skill, as well as culture and philosophy of EEP are required.

On the policy level, there is essential to foster EE through benchmarking and best practice identification in different contexts. On the HEI level there is a cumulative stress to adapt the traditional educational programmes to the new complexities of the real and globalized world.

The lean start-up approach here explored could be a way in order to develop an EEP in HEI context. The lean approach reduces constraints by helping new start-ups launching products that clients really want, more quickly and cheaply than traditional methods and with less risk. Despite the importance of the use of the lean start-up approach, business model design should not be forgotten; it stands as a key issue for any individual willing to create a new business. What is necessary to have in mind is the dynamic of the business models that integrate basic insights of innovation and business processes. The lean start-up movement has not gone totally mainstream^[8] and it has been associated with the technology industry but this approach is not confined to any specific sector.^[12]

EEP should care more about which pedagogy develops skills, and what is best appropriate to develop attitudes and entrepreneurial values and be more careful about adjusting the appropriate teaching, learning strategies, and pedagogy.

On the institutional level, the quality of the programs should be rewarded and encouraged through system level to ensure that the incentives advance further and promote a fair and professional conduct of all competing in this field. Collaboration and better use of partnerships with business sector and academic community would be desirable.

REFERENCES

- [1] Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701–720.
- [2] Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194.
- [3] Fiet, J.O. (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.
- [4] Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37(4):
- [5] Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- [6] Trimi, S., Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4):449–465.
- [7] Nirwan, M. D., Dhewantob, W. (2015). Barriers in Implementing the Lean Start-up Methodology in Indonesia – Case Study of B2B Start-up. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 23-30.
- [8] Blank, S. (2013). Why the Lean Star-up changes everything. *Harvard Business Review*, May, 1-9
- [9] Blank, S. (2005). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Texas: K&S Ranch.
- [10] Nientied, P. (2015). Polis University as Lean Start-up Innovation. *International Business Research*, 8(5), 19-29.

- [11] Patz, M. (2013). Lean Start-up - adding an experimental learning perspective to the entrepreneurial process. MSc Thesis Business Administration, Universiteit Twente/Technische Universität Berlin. Retrieved from http://essay.utwente.nl/62938/1/final_MaThesis_Patz.pdf.
- [12] Ries, E. (2011). The Lean Start-up. Crown Publishing, New York.
- [13] Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean start-up environment. *Technological Forecasting & Social Change*, 100, 21-28.
- [14] West, G.P., Gatewood, E.J., Shaver, K.G. (2009). Legitimacy across the university: yet another entrepreneurial challenge. In: West, G.P., Gatewood, E.J., Shaver, K.G. (Eds.), *Handbook of University-wide Entrepreneurship Education*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 1-11.
- [15] Dutta, D. K., Li, J. and Merenda, M. (2011). Fostering entrepreneurship: impact of specialization and diversity in education. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, 163-179.
- [16] Oosterbeek, H., van Praag, M., and Ijssestein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation, *European Economic Review*, 54, 442-454.
- [17] Lee, S., Lim, S., and Pathank, R. (2006). Influences on students' attitudes toward entrepreneurship: a multi-country study, *International Entrepreneurship Management Journal*, 2, 351-366.
- [18] Hytti, U. and O'Gorman, C. (2004). What is enterprise education? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries, *Education & Training*, 46(1), 11-23.
- [19] Gibb, A.A. (2011). Concepts into practice: Meeting the challenge of development of entrepreneurship educators around an innovative paradigm: The case of the International Entrepreneurship Educators Programme (IEEP), *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17(2), 146-165.
- [20] Sherman, P., Sebor, T., Digman, L. (2008). Experiential entrepreneurship in the classroom: effects of teaching methods on entrepreneurial career choice intentions, *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 29-42.
- [21] Gartner, W.B. (2008). Variations in entrepreneurship, *Small Business Economics*, 3(4), 351-61.
- [22] Neck, H.M., and Greene, P.G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers, *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.
- [23] Caseiro, N., Alberto, D. (2013). Teaching entrepreneurship at non-business school: a reflexion. In Reis, C., Tadeu, P. and Paiva, T., *Proceedings of Conference on Enabling Teachers for Entrepreneurship Education (ENTENP2013)*, pp. 30-37.
- [24] Cooper, S., Bottomley, C. and Gordon, J. (2004). Stepping out of the classroom and up the ladder of learning: an experimental learning approach to entrepreneurship education", *Industry and Higher Education*, 18(1), 11-22.
- [25] Pittaway, L., and Cope, J. (2007). Simulating entrepreneurial learning: integrating experiential and collaborative approaches to learning, *Management Learning*, 38(2), 211-233.
- [26] Brush, C. G., Duhaime, I.M., Gartner, W. B., Steward, A., Katz, J. A., Hitt, M.A., Alvarez, S. A., Meyer, G. D., Venkataraman, S. (2003). Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship, *Journal of Management*, 29(3), 309-331.
- [27] Kao, J.J., Stevenson, H.H. (1984). *Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It*. Cambridge, MA. Harvard Business School, p.2.
- [28] Vesper, K. H., Gartner, W., B. (1997). Measuring progress in Entrepreneurship Education, *Journal of Business Venturing*, 12, 403-421.
- [29] Garavan, Thomas N, O'Conneide, Barra (1994). Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation, Part 1. *Journal of European Industrial Training*, 18(8), 3-12.
- [30] Twaalfhoven, B., Wilson, K. (2004) *Entrepreneurship Education at European Universities and Business Schools and Breeding More Gazelles: The Role of European Universities*, European Foundation for Entrepreneurship Research Report, EFER.
- [31] Moogk, D. R. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Start-ups. *Technology Innovation Management Review*, March, 23-26.
- [32] Eisenmann, T., Ries, E., Dillard, S. (2012). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Start-up*. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case.
- [33] Mwasalwiba, E.S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators, *Education & Training*, 52(1), 20-47.
- [34] European Union (2010). Europe in numbers, Eurostat yearbook 2010. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5721265/KS-CD-10-220-EN.PDF/e47b231c-c411-4d4e-8cd6-e0257be4f2e6?version=1.0> (accessed in 8/5/2016)
- [35] Ferreira, J., Paço, A., Raposo, M., Vaz, J. (2016). How to foster young scientists' entrepreneurial spirit? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* (forthcoming).
- [36] Thursby, J., Fuller, A. W., Thursby, M. (2009). US faculty patenting: Inside and outside the university. *Research Policy*, 38(1), 14-25.
- [37] Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Start-up Owner's Manual*. K&S Ranch Press, Pescadero, CA.
- [38] Rasmussen, E. S., Taney, S. (2015). The Emergence of the Lean Global Start-up as a New Type of Firm. *Technology Innovation Management Review*, 5(11), 12-19. <http://timreview.ca/article/941>.
- [39] Shepherd, D.A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure", *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 274-87.

Agenda Ambiental na Administração Pública- A3P:Universidade Federal de Santa Maria / RS

Environmental Agenda in Public Administration - A3P :
Federal University of Santa Maria / RS

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Clandia Maffini Gomes
Departamento de Ciências Administrativas, CASH
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
jordanakneipp@yahoo.com.br

Ana Paula Perlin
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
anapaula.perlin@yahoo.com.br

Francies Diego Motke
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
fdmotke@hotmail.com

Kamila Frizzo
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
kamila.frizzo@gmail.com

Abstract-The Environmental Agenda Program in Public Administration - A3P plays Strategic role in the review of production and consumption patterns, centered in new adoption benchmarks of environmental sustainability and vision. The article aims to analyze the central application of the Environmental Agenda in Public Administration (A3P) and environmental legislation A3P environmental activities practiced for the Federal University of Santa Maria / RS. The aim is to describe aspects related to the observance still to requirements of legislation; measure the institution's grip on the actions proposed in relation A3P and check the status of Implementation of environmental policies. The qualitative case study, descriptive and exploratory was carried out by the hum map application structured composite five main themes theme about studied. The results of analysis showed it possible observe that an institution still faces some difficulties in relation to adherence integral to the Environmental Agenda Public. Some aspects clearly indicate the such aspects, especially regarding the use of natural resources, proper waste management, quality of life at work and sustainable procurement environment. However, it found still that an institution, despite the difficulties encountered, if are aligned to this question because the 52 surveyed indicators, only ten indicators are not sticky, allowing to it in the future get a reversal of these and becoming an institution model no regard to principles of 3AP.

***Keywords-organizational sustainability;
environmental legislation; environmental agenda of public
administration (3AP)***

I. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos sobre o empreendedorismo surgiram em 1947 na Universidade de Harvard [1]. O empreendedorismo consiste em um tema emergente que vem sendo cada vez mais discutido no âmbito acadêmico, sendo uma área que vem apresentando grande crescimento nos últimos anos [2].

As discussões relacionadas ao desenvolvimento sustentável do planeta são cada vez mais recorrentes em diferentes contextos e áreas do conhecimento. Em função dos inúmeros problemas sociais e ambientais que vêm ocorrendo nas últimas décadas a fim de garantir condições de sobrevivência para as gerações futuras, são crescentes os movimentos em prol do desenvolvimento sustentável, definido como o “desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações” [3].

Com isso, surge uma crescente preocupação da sociedade com o meio ambiente apontando para as consequências negativas dos sistemas de produção e

pressionando as instituições públicas e privadas a desenvolverem práticas de gestão voltada para os princípios da sustentabilidade em suas atividades e processos. Nesse sentido, “à medida que há uma melhor conscientização da valorização do meio ambiente, surge uma necessidade de conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental” [4].

A temática da sustentabilidade se destaca como um dos temas em evolução e consolidação tanto no ambiente empresarial quanto na academia, constituindo um importante instrumento estratégico nas organizações, que englobam preocupações com a sociedade que transcendem a dimensão econômica e financeira, como aspectos de ordem social e ambiental [5]. O autor ainda afirma que a inclusão da gestão sustentável nas organizações exige que as mesmas ampliem seus propósitos corporativos e tem a necessidade de abranger um conjunto ampliado de interesses que passa a considerar questões ligados aos relacionamentos entre as organizações, ao meio ambiente, à responsabilidade social e às demandas da sociedade em que vivemos.

Diante desse contexto, as organizações começam a apresentar esforços para alinhar seus modelos de negócios à sustentabilidade [6]. Diversas questões internas e externas relacionadas à sustentabilidade surgem com grande importância nas empresas, como saúde, segurança, dos trabalhadores são exemplos da dimensão social e que precisam ser gerenciados internamente. Na dimensão ambiental tem-se como exemplos de preocupação ambiental interna enfrentados pelos gerentes, a conformidade do produto e processo com a questão ambiental, a implementação e o acompanhamento da gestão ambiental, utilização de tecnologias verdes e gestão da inovação e do investimento. No que se refere ao contexto externo os autores citam o suporte e o desenvolvimento da comunidade, a contribuição para diversos programas sociais, o gerenciamento de um ambiente em evolução política de tecnologia verde, e a manutenção das práticas éticas nos países emergentes e no desenvolvimento das nações.

O alinhamento e a integração da estratégia organizacional com as premissas da sustentabilidade são fundamentais para as organizações que procuram desenvolver a gestão sustentável em seus processos e atividades. Nesse sentido, a sustentabilidade tornou-se uma questão importante no sucesso de uma empresa, estando incorporada tanto a nível estratégico como operacional [7]. A responsabilidade socioambiental das organizações está associada a um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam por todos os níveis e operações do negócio, facilitando e estimulando a interação e a participação permanentes com os stakeholders [8].

Desta maneira, para que seja possível atender as premissas da sustentabilidade faz-se necessária uma maior atenção do poder público no sentido de minimizar problemas ambientais recorrentes. Tendo por base as recomendações da Agenda 21, a Declaração do Rio/92 e a Declaração de Johannesburgo, o Ministério do Meio Ambiente (MMA), por meio da Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental, elaborou um programa denominado Agenda

Ambiental na Administração Pública (A3P), o qual propõe a revisão dos padrões de consumo e produção e a sensibilização dos gestores públicos para aderir novos referenciais de sustentabilidade ambiental em suas atividades [9].

Apesar que a adoção ao programa da A3P não seja obrigatória, o Ministério do Meio Ambiente, sugere que as instituições públicas busquem colocar em prática a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), visto que aborda temáticas voltadas para os princípios da sustentabilidade tais como: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; a gestão adequada dos resíduos; a qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores e as licitações sustentáveis. Neste contexto, surge a questão de pesquisa: Como são gerenciadas as práticas de sustentabilidade proposta na Agenda Ambiental na Administração Pública no âmbito de uma Universidade Federal?

Nesta perspectiva, o objetivo central do artigo consiste em identificar as práticas de sustentabilidade proposta na Agenda Ambiental na Administração Pública no âmbito de uma Universidade Federal. Com isso, torna-se possível identificar a oportunidade de melhoria para que a Instituição possa se enquadrar nos princípios da A3P, contribuindo para o aprimoramento gerencial voltado para os princípios da sustentabilidade.

Na sessão seguinte será apresentado o aparato de referencial teórico abordando os temas Sustentabilidade, Principais legislações, Decretos e resoluções ambientais e Agenda Ambiental na Administração Pública. Na terceira sessão é descrita os aspectos metodológicos que abordam delineamento da pesquisa e dos procedimentos de coleta. Na quarta sessão ocorre a apresentação dos dados e a análise dos resultados e por fim são apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões para futuros estudos.

II. SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A crescente preocupação da sociedade com o meio ambiente aponta para as consequências negativas dos sistemas de produção e desta forma pressiona as empresas para que estas assumam a sua responsabilidade no desenvolvimento sustentável. O consumo sustentável, a gestão sustentável por parte das organizações e todas as práticas ligadas à preservação do meio ambiente e da sociedade são fatores determinantes na busca da minimização dos impactos ambientais e para a sustentação do planeta.

O debate em relação ao desenvolvimento sustentável somente tem sentido se resultar em um processo de mudança, no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos e a orientação do desenvolvimento tecnológico das organizações e da sociedade tratem os recursos naturais como finitos, já que seu uso inadequado pode levar a um esgotamento global [10].

No entanto, somente a partir da segunda metade do século XX, presenciou-se uma transformação sobretudo na percepção da sociedade em relação aos problemas ambientais

e sociais. Os primeiros indícios sobre o conceito de sustentabilidade surgiram em “meados da década de 1980, tendo como pano de fundo a crise ambiental e social que desde o início dos anos 1960 já começava a ser percebida como uma crise de dimensão planetária” [11].

Contudo, foi no de 1983 na assembleia geral da ONU que foi criada a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, com o objetivo de pesquisar os problemas ambientais mundiais. Em 1989, os resultados são publicados no “Relatório Brundtland”, onde são criados dois conceitos “sustentabilidade” e “nova ordem mundial” [12]. Após o relatório do Brundtland, em 1989, a sustentabilidade foi incorporada na estratégia corporativa das empresas e em 1991, foi criada a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável que, de acordo com [13], as “organizações necessitam partilhar o entendimento de que deve existir um objetivo comum, e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente, como para as gerações futuras”.

A discussão sobre o tema desenvolvimento toma forma a partir dessas constatações e das críticas feitas ao modelo capitalista vigente e às visões econômicas de mensuração e análise baseadas unicamente no crescimento econômico [14]. O surgimento da ideia de desenvolvimento sustentável, definido usualmente como aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades, marca a emergência de uma nova maneira de perceber o processo de desenvolvimento. Este processo passa a ser considerado dentro de uma perspectiva multidimensional, não se restringindo mais unicamente a esfera econômica, mas incorporando as dimensões social e ecológica.

Neste contexto convém ressaltar as três dimensões da sustentabilidade, econômica, ambiental e social que foram apresentadas por [15], por meio do Triple BottomLine, e hoje são importantes conceitos para nortear as empresas no âmbito da sustentabilidade. A união das três dimensões resulta em um novo paradigma produtivo, sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável, enfatizando a sustentabilidade dos processos e dos produtos, possibilitando uma melhor qualidade de vida ao homem a partir de seu meio [16].

A sociedade vem percebendo que a forma que vem desenvolvendo suas atividades produtivas está provocando sérios problemas socioambientais e econômicos [17]. Aliados a isso, impactos crescentes vêm afetando a saúde e a qualidade de vida de boa parte da população. A temática da sustentabilidade vem sendo muito discutida atualmente [10]. Porém, de acordo com os autores, para que essa discussão tenha significado, é necessário que as organizações e a sociedade se sensibilizem no sentido de que o meio ambiente é finito e a sua utilização inadequada nos levará a um colapso global.

Ao ponderar as responsabilidades sociais e ambientais, na gestão estratégica de negócios, uma organização pode relevar esta medida não somente por obrigação legal, mas sim, com o intuito de refletir benefícios

na sociedade envolvida. Neste contexto, incorporar critérios de responsabilidades socioambiental que se traduzam em políticas de inclusão social e promoção da qualidade ambiental, se torna um grande desafio para as organizações [18].

No próximo capítulo será abordado sobre as principais legislações, decretos e resoluções ambientais

III. PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES, DECRETOS E RESOLUÇÕES AMBIENTAIS

É crescente a preocupação com as questões ambientais, tornando-se tema central nas discussões acerca de ações futuras para o planeta, na busca da utilização consciente dos recursos naturais, de forma a minimizar os danos ao meio ambiente. Tanto as discussões teóricas, quanto as iniciativas científicas giram em torno da busca por soluções que possam reduzir o impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente e, ao mesmo tempo, melhorar a distribuição das riquezas e bem-estar entre indivíduos e regiões [19].

Os primeiros estudos científicos a respeito da preservação ambiental ocorreram com surgimento do Clube de Roma em 1968, formado por um conjunto de empresários e intelectuais com a finalidade de identificar os problemas globais do planeta e discutir sobre os recursos naturais [20]. O Clube de Roma colocou o problema ambiental em nível mundial, e como consequência, a Organização das Nações Unidas - ONU realizou em 1972, em Estocolmo na Suécia, a primeira Conferência Mundial de Meio Ambiente Humano.

Nesse sentido, a partir da década 70, surgiu os primeiros insights sobre sustentabilidade, com o intuito de quebrar paradigmas na forma de agir e pensar da sociedade em relação a crise ambiental global que começa a ser debatida em conferências, tratados internacionais, leis e decretos e resoluções.

Dessa forma, foi na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, a percursora no que tange à necessidade de um critério e de princípios comuns e guia para preservar e melhorar o meio ambiente.

A partir de então, iniciou no Brasil ações que objetivavam a preocupação socioambiental com a Lei nº 6.938/81 que foi instituída a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), objetivando preservar, melhorar e recuperar a degradação do meio ambiente, criando diretrizes e instrumentos para todas as políticas públicas direcionadas a preservação do meio ambiente a serem desenvolvidas pelos órgãos federativos. Ainda na referida legislação, outro aspecto importante foi a criação do Sistema Nacional do Meio Ambiente – SISNAMA, composta pelos três níveis federativos e a partir disso, foi definido o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) [21].

No entanto, somente na Assembleia Geral da ONU em 1983 que foi criada a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). A partir da sua criação, diversos estudos relacionados ao desenvolvimento sustentável convergiram para o desenvolvimento de um

relatório sobre o meio ambiente, divulgado em 1987 com o título *Our Common Future* (Nosso futuro comum), e conhecido como Relatório Brundtland, em homenagem a presidente da CMMAD na época, a primeira-ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland. O relatório estabelece o compromisso dos governos signatários com a preservação do meio ambiente, definindo o conceito de desenvolvimento sustentável como o “desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações” [3].

Nesta perspectiva e diante da importância de conservar o meio ambiente ecologicamente equilibrado e seguindo os principais critérios da Declaração de Estocolmo de 1972 e da Lei nº 6.938/81 instituída a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), é criado no Brasil em 1988 a Constituição Federal, que possui no artigo 225 o mais importante preceito de proteção ao meio ambiente, que preceitua da seguinte forma: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” [22].

A partir da Constituição Federal de 1988, outras legislações emergiram para contribuir na preservação ambiental, como a da Lei nº 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios [23].

Não menos importante, foi criada a Lei nº 9.795/99 que institui a Política Nacional de Educação Ambiental referindo aos processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade [24].

No ano de 2009, foi instituída a Política Nacional sobre a Mudança do Clima (PNMC), por meio da Lei nº 12.187/2009, que oficializa o compromisso do Brasil à Convenção-Quadro da ONU sobre Mudança do Clima, no Protocolo de Quioto e nos demais documentos relativos a mudança do clima dos quais vier a ser signatário [25].

Em 2010 foi criada a Lei nº 12.305 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, dispondo sobre seus princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis [26].

Além das principais legislações vigentes no Brasil expostas nos parágrafos anteriores, alguns Decretos publicados no que se refere a medidas socioambientais serão explanados a seguir.

No que se refere a forma de desfazimento de materiais, o Decreto 99.658/90, torna obrigatório na esfera pública federal (administração pública federal direta e indireta, compreendendo autarquias, empresas públicas, fundações e

sociedades de economia mista) tais como transferência, doação ou alienação, torna-se obrigatório a classificação destes materiais (ocioso, recuperável, irrecuperável), bem como a destinação correta para cada material adquirido [27].

Quanto ao Decreto 5.450/2005 que regulamentou o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, estabeleceu benefícios na modalidade de licitação no que concerne na redução de tempo e despesas no deslocamento, resultando processos eficientes e com maior rapidez [28].

Não menos importante, o Decreto 5.940/2006, estabeleceu a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis [29].

De acordo com o que foi mencionado sobre as legislações sabe-se que o Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA é o órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente-SISNAMA, instituído pela Lei 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, regulamentada pelo Decreto 99.274/90 e como possui algumas resoluções que abordam as questões relacionadas ao meio ambiente e foram utilizadas neste estudo serão mencionadas nos próximos parágrafos.

Convém ressaltar que a partir das leis, decretos e resoluções mencionadas acima o que observa é que a esfera pública é o principal agente sensibilizador no processo da sustentabilidade. Dessa forma, é primordial que as instituições públicas sejam as primeiras a adotarem e cumprirem as normas para que possam ser produtoras de respostas sobre a temática ambiental e social para as organizações privadas e a sociedade.

IV. AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A sobrevivência das instituições públicas e privadas está alicerçada na capacidade de buscar novas formas de gestão voltadas para os princípios da sustentabilidade. Nesta perspectiva é necessário que seja instituído um processo metodológico, básico, consecutivo de modo a requerer a participação e aceitação de todos os agentes envolvidos nesta nova postura institucional.

Com isso, o Ministério do Meio Ambiente (MMA), a fim de atender as premissas do desenvolvimento sustentável e minimizar os problemas ambientais no que tange ao poder público e possuindo como embasamento as recomendações da Agenda 21, a Declaração do Rio/92 e a Declaração de Johannesburg, criou o programa denominado Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), o qual propõe a revisão dos padrões de consumo e produção e a sensibilização dos gestores públicos para aderir novos referenciais de sustentabilidade ambiental em suas atividades.

A Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) é uma estratégia para a construção de um novo modelo de cultura institucional visando a inserção de critérios

socioambientais na Administração Pública. A criação da agenda teve como princípios norteadores os Capítulos IV da Agenda 21 que sugere aos países a criação de “programas voltados ao exame dos padrões insustentáveis de produção e consumo e o desenvolvimento de políticas e estratégias nacionais de estímulo a mudanças nos padrões insustentáveis de consumo” como também o Princípio 8 da Declaração do Rio/92 que assegura que “os Estados devem reduzir e eliminar padrões insustentáveis de produção e consumo e promover políticas demográficas adequadas” e, ainda, na Declaração de Joanesburgo, que institui a “adoção do consumo sustentável como princípio basilar do desenvolvimento sustentável” [9].

A A3P foi definida tendo por base a política dos cinco R's (Reduzir, Repensar, Reaproveitar, Reciclar e Recusar consumir produtos que gerem impactos socioambientais significativos) e como ressalta [9], os cinco R's foi criado para ser utilizado em projetos de Educação Ambiental, tendo como objetivo a mudança de postura da sociedade, no que se refere ao consumo e desperdício.

Partindo desses princípios e da legislação, decretos e resoluções vigentes a A3P é estruturada em cinco eixos temáticos divididos em: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores e licitações sustentáveis, conforme pode ser visualizado na Figura 01.

Eixo Temático	Descrição
Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	Uso racional dos recursos naturais (água, energia, consumo papel, copo plástico e materiais de expediente) e bens públicos, utilizando de forma econômica e racional evitando o desperdício.
Gestão adequada dos resíduos gerados	A gestão adequada dos resíduos tem os princípios da política dos 5R's.
Qualidade de vida no ambiente de trabalho	A qualidade de vida no trabalho tem como intuito satisfazer as necessidades do trabalhador, por meio de ações de desenvolvimento profissional e pessoal.
Sensibilização e capacitação dos servidores	A sensibilização dos servidores voltada para os princípios da sustentabilidade.
Licitações Sustentáveis	A responsabilidade socioambiental da administração pública nas compras.

Figura 01: Os cinco eixos da Agenda Ambiental Pública (A3P), Ministério do Meio Ambiente (MMA) – Cartilha A3P (2009) [9].

Neste contexto, cabe salientar a importância de as instituições públicas adotarem a A3P, pois ajuda a promover a economia e eficiência na aplicação dos recursos públicos; reduz os impactos socioambientais provocados pelas atividades públicas; induz a mudanças para adoção de novos padrões de produção e consumo; sensibilização no combate ao

desperdício e contribui a instituição a ser exemplo para outras instituições.

Após a explanação dos aspectos teóricos abordados neste estudo, a seguir será apresentado o método do estudo.

V. METODOLOGIA

O objetivo foi identificar as ações socioambientais proposta na Agenda Ambiental na Administração Pública (3AP) no âmbito de uma Instituição Federal de ensino. 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 [30].

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como descritiva. Este tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade [31]. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, que consiste em um estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de maneira que permita o seu detalhado conhecimento [32].

Para fins de identificar as ações socioambientais da Instituição de ensino, adotou-se o estudo de [33], que analisa através de um roteiro composto de 52 questões, subdivididas em cinco eixos temáticos da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) a “aderência” ou “não aderência” dessas ações pela instituição estudada. A escolha da amostra da pesquisa se deu por questão de conveniência. O Figura 02 apresenta a operacionalização dos cinco eixos temáticos que foram utilizados neste estudo.

Eixo Temático	Implicação	Questões
1. Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	Evitar o desperdício	01,02,03,04,05,06
2. Gestão adequada dos resíduos gerados	Destinação correta dos resíduos gerados	07,08,09,10,11
3. Qualidade de vida no ambiente de trabalho	Facilitar a satisfação das necessidades dos colaboradores	12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30
4. Sensibilização e capacitação dos servidores	Mudança de hábito, comportamentos e padrões de consumo	31,32,33,34,35,36
5. Licitações Sustentáveis	Responsabilidade Socioambiental nas compras	37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51

Figura 02: Operacionalização dos cinco eixos temáticos da A3P.

A entrevista na Instituição foi realizada no mês de outubro de 2015, juntamente com os responsáveis pela Pró-

Reitoria de Recursos Humanos (PROGEP) e Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) seguindo os eixos temáticos da A3P, a partir de entrevistas semiestruturada.

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 [34].

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa.

VI. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao primeiro eixo temático que se refere ao **Uso racional dos recursos naturais e bens públicos**, constatou-se que a Instituição não desenvolve nenhuma ação de monitoramento/redução do consumo de papel e copos descartáveis. No entanto, existe algumas ações isoladas de alguns Centros de Ensino da Instituição no que tange ao monitoramento do consumo de papel e da troca de copos descartáveis por canecas para cada servidor público (docentes e técnicos administrativos), conscientizando e orientando no que concerne a questão da sustentabilidade. Quanto ao monitoramento/redução do consumo de energia, água, e de outros materiais /recursos que possam causar impactos ambientais significativos existem ações para minimizar a redução como campanhas de conscientização e orientação com os servidores sobre a importância do uso racional dos recursos naturais. Quanto ao questionamento sobre destinação devida para os bens materiais classificados como ociosos, recuperável, antieconômico ou irrecuperável, a instituição realiza através de pregão ou licitação contratando empresas para o destino correto desses materiais.

Assim, pode-se observar que um dos principais entraves para a adesão total da Instituição as diretrizes propostas na A3P relativas ao eixo 1, encontra no trabalho de sensibilização junto à comunidade acadêmica (técnicos administrativos e servidores), na redução desses materiais abordados acima.

Dado sequência, os resultados sobre a **gestão dos resíduos na Instituição**. O segundo eixo evidencia uma situação preocupante no que se refere a destinação adequada dos resíduos gerados ainda é totalmente funcional. Observa-se que possui algumas ações de destinação dos resíduos como a coleta seletiva que atende a resolução CONAMA 275 no que se refere ao padrão de cores das lixeiras. Entretanto observa-se na instituição a utilização inadequada das lixeiras por parte dos estudantes, servidores públicos e comunidade em geral, estando em desconformidade com que estabelece a legislação, com base na utilização correta dos tipos de resíduos, que por falta de conhecimentos das diversas cores que são classificados são colocados em lixeiras sem nenhuma sensibilização e preocupação.

A Instituição realiza a coleta seletiva solidária nos termos do Decreto 5.940/2006 para separar os resíduos na fonte e doar para cooperativas e associações de catadores. Quanto a questão sobre o destino adequado de pilhas e

baterias, lâmpadas, produtos eletrônicos e seus componentes, pneus, óleos lubrificantes e agrotóxicos bem como suas embalagens, é realizada licitação para contratação de uma empresa para tratamento e destinação final desses itens. Todavia, ressalta que não é realizada a logística reversa conforme consta na Lei 12.305 (2010), instituindo que após o uso devem ser devolvidos para os comerciantes em atendimento ao sistema de logística reversa. A Instituição não possui uma Comissão de Coleta Seletiva Solidária no que refere nos termos do Decreto 5.940/2006.

Com base nas informações elencadas, verifica-se que existem ações que ainda carecem de novas orientações e proatividade no que tange aos princípios da sustentabilidade pelos agentes envolvidos para que seja possível a aderência integral aos objetivos da Agenda Ambiental Pública (3AP) no Eixo 2.

O terceiro eixo contempla as condições oferecidas pela Instituição, no que se refere a **qualidade de vida de seus colaboradores**. As questões deficitárias encontradas na Instituição referem-se a exigências de acessibilidade e programa de orientação nutricional. Em relação a acessibilidade, cabe lembrar que apesar de não aderir a Universidade busca adaptar seus centros de ensino para o acesso aos portadores de necessidades especiais, visto que algumas instalações são antigas e estão sendo implementadas aos projetos aos poucos.

O quarto eixo, observou-se que a **sensibilização e capacitação dos servidores**, foi o único eixo em que atende integralmente as propostas da Agenda Ambiental Pública (3AP). A esse respeito, foi possível constatar que a Instituição promove políticas de capacitação e qualificação permanente de seus servidores (técnicos administrativos e docentes) e busca sensibilização servidores e a comunidade entorno da Universidade sobre questões de conservação, recuperação e melhoria do meio ambiente.

O último eixo da A3P a ser abordado refere-se às **Licitações Sustentáveis**. Em relação a questão da sustentabilidade nas licitações, considera-se parcial o atendimento, pois se refere a compra de produtos, aquisição de obras e serviços que atendam aos padrões da sustentabilidade e como as compras e contratações são realizadas por meio de licitação esbarram nas legislações vigentes, que nem sempre converge com as diretrizes dos princípios da sustentabilidade.

VII. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O artigo evidencia através de uma análise reflexiva, a adesão de uma Universidade Federal de Ensino Superior, a partir das diretrizes da Agenda Ambiental Pública (A3P), proposta por [9] e [24]. O estudo teve como objetivo central identificar as práticas de sustentabilidade propostas na Agenda Ambiental na Administração Pública no âmbito de uma Universidade Federal, baseando nas entrevistas e documentos da IFES.

De acordo com as informações e os dados coletados por meio de um checklist, pode-se afirmar que a Instituição atende parcialmente aos critérios estabelecidos em cada eixo

da A3P, visto que dos 52 indicadores pesquisados, somente 10 indicadores não se mostraram aderentes.

Observou-se ainda, que em relação ao primeiro eixo temático, uso racional dos recursos naturais e bens públicos, a Instituição atende aos indicadores que relativos à legislação ou que causem impacto econômico. Cabe ressaltar a ausência de políticas e ações efetuadas pelos gestores da Instituição conscientizando e servidores em relação à: monitoramento/redução do consumo de papel e copos descartáveis no que concerne a questão da sustentabilidade.

Em relação aos fatores que compõe o eixo 2 sobre gestão adequada dos resíduos gerados, observou-se que a IES atende apenas parcialmente a esse quesito que envolve a política dos 5 R's, assim como também a criação de uma Comissão de Coleta Seletiva Solidária, buscando implementar esses indicadores.

No eixo 3, no que se refere a qualidade de vida no ambiente de trabalho, foi possível constatar que somente não é realizado pela instituição os indicadores que referem às exigências de acessibilidade e ao programa de orientação nutricional confirmando a existência de uma política bem estruturada de saúde e qualidade de vida de seus colaboradores.

No eixo 4, sensibilização e capacitação dos servidores, foi possível constatar que a instituição possui ações sistemáticas, no que tange à programas e qualificações profissionais dos servidores.

Por fim, no eixo que trata sobre licitações sustentáveis, constatou-se que a IES carece de maior conscientização por parte de gestores públicos, visto que ao adquirir um produto pode ser exigida a concorrência apenas de empresas que tenham produtos recicláveis, certificação ambiental cujos produtos sejam fabricados por fontes não poluidoras. Além disso, podem ser selecionados apenas fornecedores que atendam critérios de sustentabilidade.

A principal limitação do estudo refere-se ao fato de que as análises se baseiam apenas na percepção dos entrevistados, podendo haver ações isoladas nos centros de ensino que não sejam do conhecimento desses gestores.

Para estudos futuros, recomenda-se que seja o estudo seja novamente aplicado com o intuito de verificar a evolução da Instituição em relação aos indicadores da A3P, tornando-se assim em um modelo para outras instituições públicas.

Pode-se concluir, desse modo, que o principal objetivo da implementação da Agenda Ambiental Pública constitui-se na diminuição de gastos, porém o atendimento a alguns dos indicadores, dependem, sobretudo, da sensibilização dos gestores a partir da implementação de ações, políticas que contemplem essas temáticas e de um sistema de gestão ambiental eficiente.

REFERÊNCIAS

- [1] J. D. KUSHKOWSKI, "Charting the Growth of Entrepreneurship: A Citation Analysis of FER Content, 1981–2008" em *Journal of Business & Finance Librarianship*, vol.17, pp.201–219, 2012.
- [2] V. M. J. NASSIF; N. B. SILVA; A. T. ONO; P. C. BONTEMPO; T. TINOCO, "Empreendedorismo: Área em Evolução? Uma Revisão dos

- Estudos e Artigos Publicados entre 2000 e 2008" em *Revista de Administração e Inovação*, vol.7, pp. 175–192, 2010.
- [3] CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 1991.
- [4] PFITSCHER, E. D. "Gestão e Sustentabilidade através da contabilidade e controladoria ambiental": estudo de caso na cadeia produtiva de arroz ecológico. 2004. 252f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- [5] DALMORO, M. "A Visão da Sustentabilidade na Atividade Empreendedora": uma Análise a Partir de Empresas Incubadas, *Revista de Gestão Organizacional*, vol. 2, pp. 87-104, 2009.
- [6] SARKIS, J.J.; ZHU, Q.; LAI, K. "An Organizational Theoretic Review of Green Supply Chain Management Literature". *International Journal of Production Economics*, vol.130, pp. 1–15, 2011.
- [7] LACY, P.; COOPER, T.; HAYWARD, R.; NEUBERGER, L. "A New Era of Sustainability": *Ceo Reflections on Progress to Date, Challenges Ahead and the Impact of The Journey Toward a Sustainable Economy*. *Social and Environmental Accountability Journal*, vol. 31, pp. 106-107, 2011.
- [8] ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. "Gestão Socioambiental": Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- [9] MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. "Cartilha A3P": Agenda ambiental na administração pública. 5. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2009.
- [10] BRITO, E. Z.; LOMBARDI, M.S. "Desenvolvimento sustentável como fator de competitividade". In: *ENANPAD*, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- [11] Barbieri, J. C. "Gestão Ambiental Empresarial": conceitos, modelos instrumentos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- [12] GRUN, M. "Ética e educação": a conexão necessária. Campinas: Papirus, 1996.
- [13] TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. "Gestão socioambiental": estratégias na nova era da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [14] TREVISAN, A.P.; BELLEN, H. M. V. "Desenvolvimento e Sustentabilidade": Uma Avaliação da Dimensão Consumo a partir da Geração de Resíduos Sólidos. In: *ENANPAD*, 24, 2005, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.
- [15] ELKINGTON, J. "Canibais com garfo e faca". São Paulo: Makron Books, 2001.
- [16] DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. "Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável". Anais XXVIII Encontro Nacional de Pós- Graduação da ANPAD Curitiba, Brasil, 2004.
- [17] SEIFFERT, M.E.B. "Gestão ambiental": instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. São Paulo: Atlas, 2007.
- [18] GOMES, A. N. "Sustentabilidade de empresas de base florestal": o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais. *Rev. Árvore*, v.30, n.6. 2006.
- [19] HOFF, D. N. "A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica". Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- [20] REIGOTA, M. "O que é Educação Ambiental?" Editora Brasiliense, 2006.
- [21] BRASIL. Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília. Recuperado em 20 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm, 1981.
- [22] _____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília. Recuperado em 20 de novembro de 2015, de <http://www.planalto.gov.br>, 1988.
- [23] _____. Lei 8666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília. 1993. Recuperado em 21 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm, 1993.
- [24] _____. Lei 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Brasília. 1999. Recuperado em 20 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm, 1999.

- [25] _____. Lei 12.187, de 29 de dezembro de 2009. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMCM e dá outras providências. Brasília. 2009. Recuperado em 23 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/12187.htm, 2009.
- [26] _____. Lei 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília. 2010. Recuperado em 20 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/lei/12305.htm, 2010.
- [27] _____. Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material. Brasília. 1990. Recuperado em 20 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm, 1990.
- [28] _____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília. 2005. Recuperado em 20 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/5450.htm, 2005.
- [29] _____. Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006. Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. Brasília. 2006. Recuperado em 20 de novembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2006/decreto/D5940.htm, 2006.
- [30] RICHARDSON, R. J. “Pesquisa social: métodos e técnicas”. São Paulo: Atlas, 1999.
- [31] TRIVIÑOS, A. N. S. “Introdução à pesquisa em ciências sociais”: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 175p, 1987.
- [32] GIL, A. C. “Como elaborar projetos de pesquisa”. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [33] FREITAS, C. L.; BORGERT, A.; PFITSCHER, E.D. “Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): uma análise da aderência de uma IFES as diretrizes propostas pela A3P”. XVIII Congresso Brasileiro de Custos, 2011.
- [34] FRANCO. M. L. P. B. “Análise de conteúdo”. 2. ed. Brasília: Liber Livros, 2005.

CONTRIBUIÇÕES PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA

Italo Fernando Minello
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
minelloif@gmail.com

Vania de Fátima Barros Estivalet
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
vaniaestivalet@ufsm.br

Rafaela Escobar Bürger
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
rafaelaeb@hotmail.com

Tatiane Neves de Andrade Hörbe
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
tatianehorbe@gmail.com

Resumo - O objetivo deste estudo consistiu em analisar as ações e iniciativas empreendedoras desenvolvidas em um Centro de Ensino, a partir da identificação das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) Brasileira. Com a intenção de alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como método de investigação a pesquisa quantitativa e qualitativa, do tipo descritiva e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. Para isso, inicialmente buscou-se identificar as características comportamentais empreendedoras de alunos matriculados nos Cursos de Graduação vinculados ao Centro de Ensino da IFES pesquisada por meio da aplicação do instrumento de McClelland (1972). Constatou-se que as características comportamentais empreendedoras - Estabelecimento de Metas; Busca de Informações; e Comprometimento - apresentaram as maiores médias, o que evidencia que estas estão mais presentes no comportamento dos alunos do centro de ensino pesquisado.

Após identificadas as características comportamentais dos alunos foram desenvolvidas ações e iniciativas empreendedoras com o objetivo de trabalhar o comportamento empreendedor destes na referida instituição de ensino.

Em síntese os dados sugerem que as ações praticadas pela instituição de ensino pesquisada tem promovido o estímulo e consciência quanto ao empreendedorismo nos alunos.

Palavras-chave: Educação empreendedora, características comportamentais empreendedoras, práticas didáticas.

I. INTRODUÇÃO

O Brasil é apontado como um dos países onde o empreendedorismo apresenta elevados índices. Ao longo de

dez anos o país apresentou média de 13% de sua população economicamente ativa empreendendo, sendo que o maior percentual de empreendedores (19,2%) concentra-se na faixa etária de 25 a 34 anos, caracterizado por um empreendedorismo jovem (GEM, 2013) [1]. Apesar disso, a percepção das condições para o empreendedor no Brasil não são favoráveis, apontando aspectos limitantes das atividades empreendedoras, que de acordo com o GEM (2013, p. 10) estão relacionadas com “o nível de educação empreendedora no ensino fundamental e médio; o nível de educação empreendedora no ensino técnico e superior; as políticas governamentais: burocracia e impostos; e, as ações e esforços dos agentes públicos para promover as relações e colaborações comerciais como feiras e cursos, dentre outros” [1].

De acordo com McClelland (1972) os indivíduos empreendedores possuem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante da necessidade de realização, o que os encoraja a buscar objetivos que envolvem atividades desafiadoras, porém com riscos calculados [2]. Sendo que, tais características podem ser aperfeiçoadas, mediante processos de aprendizagem empreendedora [3][4][5]. Nesse processo de aprendizagem, observa-se a importância da educação empreendedora nos currículos de diversos cursos de Instituições de Ensino Superior [6], as quais devem desempenhar um papel de agente promotor, disseminando uma cultura empreendedora em todos os níveis [7].

Nessa perspectiva, a educação empreendedora tem focado uma de suas correntes no ensino do Empreendedorismo a estudantes do ensino superior [8]. Com isso, diversos processos pedagógicos têm sido aplicados, resultando na criação das atividades educacionais de formação em empreendedorismo. Estas atividades consistem em

palestras, recomendações de leituras, estudos de caso, visita a empresas, *brainstorming*, simulações e projetos desenvolvidos em grupos [9], assim como planos de negócios, entrevistas com empreendedores, uso de filmes [10] e jogos sobre empreendedorismo [11].

Na tentativa de compilar resultados de estudos desta natureza, algumas recentes análises foram conduzidas [12][13] e comprovaram a existência de uma relação positiva, embora pequena, entre a educação empreendedora e as intenções empreendedoras. O presente estudo segue a tradição de pesquisa empreendedora baseada em evidências, trazendo como contribuição acadêmica a discussão sobre a educação empreendedora e as características comportamentais empreendedoras.

Ao se considerar que as características comportamentais empreendedoras podem ser aperfeiçoadas mediante processos de aprendizagem, identificar tais características e desenvolver atividades e ações voltadas a suprir essas deficiências, torna-se essencial para as Instituições de Ensino Superior [14]. Nessa perspectiva, o presente estudo, que é um recorte de um projeto de desenvolvimento institucional sobre educação empreendedora, que está sendo desenvolvido em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) brasileira, visa analisar as ações e iniciativas empreendedoras desenvolvidas em um Centro de Ensino, a partir da identificação das características comportamentais empreendedoras nos alunos de graduação desta IFES Brasileira. Em termos específicos, almeja-se: i) identificar as características comportamentais empreendedoras de alunos matriculados nos Cursos de Graduação vinculados ao Centro de Ensino da IFES pesquisada; e, ii) mapear as ações e iniciativas empreendedoras desenvolvidas nos cursos pertencentes ao Centro de Ensino investigado.

A Comissão Europeia (2007) [15] reforça a relevância de programas de formação empreendedora identificando países como Espanha, Irlanda, Chipre, Polônia e Reino Unido que contemplam o empreendedorismo nos currículos de ensino básico. Somado a isso, destaca-se que a referida Comissão, em 2012, estabeleceu diretrizes estratégicas para o avanço do perfil empreendedor através da educação como uma das principais ações para a promoção da atividade empreendedora no referido bloco [16].

A seguir apresenta-se o aporte teórico deste estudo, que aborda as características comportamentais empreendedoras. Nas seções posteriores, apresentam-se o percurso metodológico utilizado, os resultados do estudo e, por fim as considerações finais, com as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

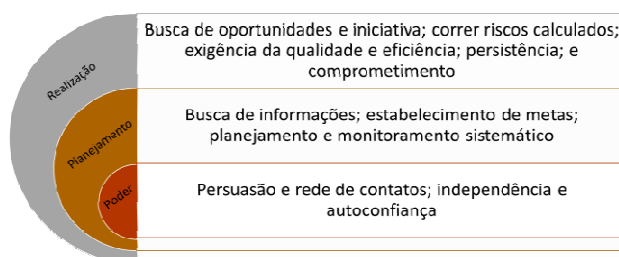
II. REFERENCIAL TEÓRICO

A. Características Comportamentais Empreendedoras

Sabe-se que o empreendedorismo é identificado como um fenômeno propulsor do desenvolvimento econômico, visto que está positivamente relacionado a criação de novas empresas e geração de empregos [17]. O empreendedor, nesse sentido, é caracterizado como um agente de mudança inovador

que, por meio de características especiais e habilidades específicas, desempenha determinada atividade empreendedora [18]. Minello (2014, p. 79) [19] parece corroborar a ideia, no momento em que afirma que o empreendedor é aquele “que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações”.

Sob essa perspectiva, Lorentz (2015) [20] evidencia que o indivíduo empreendedor manifesta uma série de características que o identifica, distinguindo-o de acordo com



o conjunto de habilidades que mais se aproxima da sua forma de ser. Sob essa perspectiva, as características empreendedoras fazem com que o empreendedor seja um ator social dinâmico em questões comportamentais [21]. A partir disso, para identificar o comportamento empreendedor e as características empreendedoras, Brancher et al. (2012) [22], aponta que é necessário analisar o trabalho de David McClelland (1961) [23].

Para McClelland (1961) [23], o indivíduo empreendedor possui três conjuntos de necessidades motivadoras - realização, afiliação/planejamento e poder-, que independem de gênero, idade ou cultura.

A necessidade de realização é identificada como a primeira necessidade empreendedora e evidencia a aceitação do indivíduo ante às suas habilidades [24]. A afiliação demonstra a necessidade de estabelecer ou manter relações emocionais com as pessoas, resultando da sua capacidade de planejamento para soluções de dificuldades a partir de tais relações [23]. A necessidade de poder refere-se à preocupação do indivíduo em exercer poder sobre outros.

A partir disso o autor identifica uma série de características comportamentais empreendedoras (CCE), as quais foram divididas nessas três necessidades, conforme figura 1 a seguir:

Figura 1 – Necessidades de McClelland
Fonte: elaborado com base em McClelland (1972)

Nessa perspectiva, Engelman e Fracasso (2013) [26] salientam que considerar as características empreendedoras – busca de oportunidades e proatividade, tolerância ao risco, persistência, exigência de qualidade, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento, persuasão, independência [26] e outras habilidades e características individuais – pode contribuir para o desenvolvimento econômico e social, razão pela qual tais

características ganham relevância, devendo ser desenvolvidas, [27].

No entanto Storopoli, Binder e Maccari (2013) [28] afirmam que para o desenvolvimento das características empreendedoras, o indivíduo deve ser, entre outros fatores, estimulado por um contexto ambiental específico. Com base nisso, os fatores que compõe tal ambiente podem incentivar de diferentes formas o desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras. Referindo-se ao contexto educacional, uma dessas formas de incentivo é a inserção de práticas que estimulem a reflexão crítica, a criatividade e a resolução de problemas [29].

Assim, ressalta-se a importância do desenvolvimento de práticas didáticas que visem desenvolver as características empreendedoras dos alunos de graduação. Isso se sustenta a partir de Kalar e Antoncic (2015) [30] quando estes afirmam que o desenvolvimento de tais características poderá contribuir de alguma forma para o desenvolvimento da carreira profissional do indivíduo. Diante disso, é possível desenvolver na instituição um ciclo contínuo, onde atitudes e comportamentos empreendedores irão promover uma nova concepção de futuros profissionais.

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a intenção de alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como método de investigação a pesquisa quantitativa e qualitativa, do tipo descritiva e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso.

Para Chiazotti (2003) [31] o enfoque quantitativo é utilizando quando se busca averiguar sua influência sobre outras variáveis. A abordagem qualitativa, na visão de Sampieri et al. (2013) [32], é utilizada quando se busca compreender a perspectiva dos indivíduos sobre os fenômenos que os rodeiam, sob suas experiências, pontos de vista, opiniões, ou seja, de que forma os participantes percebem subjetivamente sua realidade.

Na etapa quantitativa, a população investigada foi composta por discentes de graduação de um Centro de Ensino de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) brasileira, sendo a primeira universidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul, referência em âmbito nacional e internacional. Assim, a população foi composta por 1.560 alunos, distribuídos em 9 cursos de graduação vinculados ao Centro de Ensino estudado. A amostra pesquisada fez um total de 399 discentes, pertencentes aos Cursos vinculados ao Centro de Ensino pesquisado.

A coleta de dados, na etapa quantitativa se deu por meio da aplicação de um questionário estruturado em duas seções. A primeira referia-se ao perfil dos respondentes e era composta por oito questões sociodemográficas. A segunda parte referia-se ao instrumento de McClland (1972) [26], o qual mensura as Características Comportamentais Empreendedoras por meio de 55 afirmativas respondidas de acordo com uma escala *Likert* de 5 pontos sendo 1- nunca e 5- sempre. A coleta de dados ocorreu nos meses de novembro a dezembro de 2015, através de aplicação do referido instrumento com os alunos, nas salas de aula. A pesquisa foi

realizada com 407 alunos, porém foram desconsiderados 8 instrumentos visto que estavam incompletos, totalizando 399 instrumentos coletados para análise.

Na etapa qualitativa, buscou-se identificar as ações e iniciativas desenvolvidas em conjunto com o corpo docente com o intuito de aprimorar e desenvolver as características empreendedoras apontadas como principais carências dos alunos pesquisados. Nesse sentido, esta etapa subdividiu-se em fases conforme visualizado no Quadro 1.

Quadro 1: Etapas no desenvolvimento de ações e iniciativas

FASE	AÇÃO	ATIVIDADE	QUANT.	DATA	PARTICIPANTES
1	Apresentação do Projeto aos Docente	Reunião	7		
2	Disciplinas "Atitude Empreendedora"	Criação da disciplina	12		12 professores
3	Capacitação Docente	Reunião	4	24/03/2016 e 25/03/2015	21 professores
4	Atividades Empreendedoras	Ações	4	2016/1 sem.	69 alunos e 12 professores
5	Troca de Experiências	Encontro	2	11/05/16	17 professores
6	Eventos	Reuniões	2	2016/1 sem.	12 professores

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a análise dos dados quantitativos, as respostas dos instrumentos foram tabuladas e codificadas utilizando o *software* Microsoft Excel®. Posteriormente, estes dados foram analisados pelo *software* *StatisticalAnalysis System* (SAS).

Os dados qualitativos foram analisados tendo por base as reuniões e encontros presenciais com o corpo docente o que permitiu a troca de experiências que culminou com o relato de ações e iniciativas que estão sendo desenvolvidas.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A. Análise das CCE's

Em relação a amostra pesquisada, na etapa quantitativa, participaram da pesquisa 399 alunos pertencentes a uma instituição de ensino brasileira. Os dados da Tabela 1 apresentam o perfil dos pesquisados.

Tabela 1- Perfil dos Pesquisados

VARIÁVEL	PESQUISADOS	FREQUENCIA	%
Gênero	Masculino	182	45.61
	Feminino	217	54.39
Faixa Etária	16-19	137	34.51
	20-23	165	41.56
	24-27	46	11.69
	28-+	49	12.34
Estado Civil	Solteiro e Viúvo	359	91.82
	Casado e União Estável	32	8.18

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange ao perfil sociodemográfico dos participantes, a amostra foi composta por 54,39% de alunos do sexo feminino e 45,61% do sexo masculino, os quais encontram-se na faixa etária de 20 a 23 anos (41,56%) e 16 a 19 anos (34,51%). Quando questionados sobre o semestre cursado, 39,74% dos alunos indicaram estar cursando o primeiro e segundo semestre e 23,85% o quinto e sexto semestre na instituição pesquisada. Com relação a experiência profissional, 71,39% afirmaram não exercer atividade profissional, contra 28,61% que afirmaram exercer.

Sobre a participação dos respondentes em disciplinas de empreendedorismo, a maioria afirmou não ter cursado tal disciplina (91,69%). Ainda, os pesquisados foram questionados quanto o exercício de atividade empreendedoras na família, no qual 52,16% afirmaram ter familiares empreendedores.

Na sequência, a Tabela 2 apresenta as médias dos construtos referente às características comportamentais empreendedoras tendo por base o instrumento de McClelland (1972) [26].

Tabela 2- Médias por Construtos das CCE's

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
REALIZAÇÃO Média= 17,40	Busca de oportunidade e iniciativa	320	17.44	2,72
	Persistência	320	16.70	2.50
	Comprometimento	320	18.53	2.82
	Exigência de qualidade e iniciativa	320	17.91	2.90
	Correr riscos calculados	320	16.39	2.33
PLANEJAMENTO Média=18,10	Estabelecimento de metas	320	19.05	3.39
	Busca de informações	320	18.24	2.98

	Planejamento e monitoramento sistemáticos	320	17.09	2.73
PODER Média= 16,94	Persuasão e redes de contato	320	16.17	2.75
	Independência e autoconfiança	320	17.72	2.89

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme evidencia-se na Tabela 2, dentre os construtos, “Planejamento” foi o que apresentou a maior média (18,10). Nesse construto destaca-se as características “Estabelecimento de Metas” e “Busca de Informações” que apresentaram as maiores médias gerais dentre as características comportamentais empreendedoras, 19,05 e 18,24, respectivamente. Pode-se inferir que tais características demonstram que o comportamento dos alunos investigados está voltado a busca de objetivos desafiadores em médio e longo prazos, visando a satisfação e desenvolvimento pessoal, com definição clara de onde querem chegar, bem como a procura constante por informações relevantes para tal desenvolvimento.

Posteriormente, o construto “Realização” apresentou média 17,40. Nesse construto destaca-se a característica “Comprometimento” que apresentou a segunda maior média (18,53) dentre as CCE's. Isso evidencia que os alunos assumem responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos. Já as características “Correr risco calculados” e “Persistência”, ficaram entre as menores médias 16,39 e 16,70, respectivamente. Tais dados podem sinalizar uma menor disposição dos alunos investigados para assumir desafios e avaliar as alternativas, afim de reduzir os riscos e controlar os resultados para tomada de decisão; bem como de agir diante de um obstáculo significativo, de modo a enfrentar desafios ou superar obstáculos.

Por fim, o construto “Poder” apresentou a menor média, 16,94. Dentre as características deste construto, destaca-se “Persuasão e redes de contato” (16,17) que apresentou a menor média dentre as características comportamentais empreendedoras. Estes resultados permitem inferir que o comportamento dos alunos investigados não está inclinado a influenciar ou persuadir as pessoas.

A fim de, identificar se houve diferença de média na avaliação dos construtos e características comportamentais quando considerado questões sociodemográficas e profissionais dos entrevistados, foram realizados os testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. A partir de tais resultados, obteve-se diferença significativa (Sig. < 0,05) para variável Gênero quando considerado o construto Realização; para a variável Estado Civil com relação a característica Busca de Oportunidade e Iniciativa; e para a variável Participação em Disciplinas de Empreendedorismo ou não obteve-se diferença com relação a característica Independência e Autoconfiança.

B. Análise das ações empreendedoras

Após identificar as características comportamentais empreendedoras que obtiveram as menores médias, sendo elas - Persuasão e redes de contato; Correr riscos calculados; Persistência - foram desenvolvidas ações e iniciativas com o objetivo de potencializar o comportamento empreendedor dos alunos da referida instituição de ensino.

Sob essa perspectiva, a ação precursora do processo foi a apresentação do projeto à comunidade docente do centro de ensino. Nessa etapa foram realizados encontros que objetivaram demonstrar a importância em desenvolver o comportamento empreendedor dos alunos de graduação, bem como uma proposta para atingir tal objetivo. Após a aceitação dos professores em participar do projeto, passou-se a realizar reuniões para discutir a criação das disciplinas de Atitude Empreendedora e suas ementas didático-pedagógicas, conforme exposto a seguir.

Na sequência, a segunda ação foi a criação das disciplinas, de caráter prático e optativo. Essas disciplinas foram estruturadas com base em duas perspectivas: as necessidades evidenciadas pelos alunos a partir da análise do instrumento de McClland (1972) [26] e as futuras práticas profissionais do respectivo curso. Além disso, diferenciando-se do modelo convencional de ensino, estas disciplinas foram ministradas por, no mínimo, três professores, sendo um desses de outra área do conhecimento. Este critério foi estipulado com vistas a promover e estimular a interdisciplinaridade do conhecimento. Colaborando com essa iniciativa, Ribeiro, Oliveira e Araújo (2014) [33] realçam a importância da criação de disciplinas de empreendedorismo bem como da interdisciplinaridade da mesma. Segundo os autores, as instituições compartimentam as áreas do conhecimento e, dessa forma, restringem a capacidade de contextualização e inserção da profissão na sociedade.

Complementarmente à disciplina de Atitude Empreendedora e constituindo a terceira ação, foram ministradas capacitações docentes ofertadas previamente ao início do semestre. A partir dessas instruções buscou-se nivelar o conhecimento dos docentes a respeito das práticas e teorias empreendedoras a fim de embasar a disciplina de atitude empreendedora. Sob essa perspectiva Ávila (2015) [34] afirma que a capacitação de professores propicia o desenvolvimento de atividades capazes de suscitar as características empreendedoras dos alunos, bem como a reflexão sobre as metodologias e estratégias que se revelem propícias ao fomento de um comportamento empreendedor.

A quarta etapa foi o desenvolvimento de projetos e ações levantadas pelos alunos que participavam da disciplina. Tais projetos foram identificados pelos alunos e com base em oportunidades e lacunas percebidas por eles em seu meio profissional e que pudessem trazer algum benefício para a instituição de ensino, conforme pode ser identificado no quadro 3.

Quadro 3: Atividades desenvolvidas pelos alunos

AÇÃO	PARTICIPANTES
Blog de estudos	4 alunos
Vídeos Educativos	4 alunos
Grupo de pesquisa	4 alunos
Minicursos adaptado às necessidades dos cursos da instituição	4 alunos
Evento de Atitude Empreendedora	10 alunos
Empresa Júnior	10 alunos
Recreação no Centro de Apoio à Criança com Câncer (CACC)	2 alunos

Fonte: Os autores

A partir do quadro 2 pode-se observar que por meio da interdisciplinaridade proposta nas disciplinas de Atitude Empreendedora, estão sendo ampliados os horizontes profissionais dos alunos e trabalhadas as características comportamentais empreendedoras, por meio de atividades realizadas com a participação conjunta de professores e alunos.

Por fim, a quinta ação constituiu-se na realização de um encontro docente que objetivou a troca de experiências e relatos a partir das disciplinas ministradas, tal encontro foi denominado “Café Troca de Ideias”. A partir dessa etapa definiu-se que o centro de ensino dos referidos docentes, em conjunto, estimularia a criação e estruturação de uma empresa júnior que unisse todos os cursos pertencentes ao centro de ensino pesquisado. Em referência a esse aspecto, Macário, Sá e Moreira (2016) [35], trazem o conceito de aprendizagem colaborativa e evidenciam a importância de práticas colaborativas docentes, tais como compartilhamento de ideias, saberes e fazeres.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em analisar as ações e iniciativas empreendedoras desenvolvidas em um Centro de Ensino, a partir da identificação das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) Brasileira. Para isso, inicialmente buscou-se identificar as características comportamentais empreendedoras de alunos matriculados nos Cursos de Graduação vinculados ao Centro de Ensino da IFES pesquisada. No qual, por meio da aplicação do instrumento de McClland (1972) [26], constatou-se que as características comportamentais empreendedoras- Estabelecimento de Metas; Busca de Informações; e Comprometimento- apresentaram as maiores médias, o que evidencia que estas estão mais presentes no comportamento dos alunos do centro de ensino pesquisado. Enquanto que, a média das características- Correr risco calculados; Persistência; e Persuasão e redes de contato- obtiveram os menores resultados, o que demonstra que tais

características são menos expressivas no comportamento dos alunos investigados.

Após identificadas as características comportamentais dos alunos foram desenvolvidas ações e iniciativas empreendedoras com o objetivo de trabalhar o comportamento empreendedor destes na referida instituição de ensino. No qual, constatou-se que foram realizadas: a apresentação e convite a participação no projeto à comunidade docente do centro de ensino pesquisado; reuniões para discussão e criação das disciplinas de atitude empreendedora e suas ementas didático-pedagógicas; criação das disciplinas, de caráter prático e optativo; capacitações docentes e o desenvolvimento de projetos e ações levantadas pelos alunos que participaram da disciplina.

Deste modo, constata-se que a partir do desenvolvimento das disciplinas de Atitude Empreendedora, as características comportamentais empreendedoras vem sendo trabalhadas conjuntamente entre alunos e professores, o que demonstra que a interdisciplinaridade proposta na disciplina tem contribuindo para criação de ações como Blog de Estudos, Vídeos Educativos, Grupos de Pesquisas, Minicursos adaptados às necessidades dos cursos da instituição de ensino, Empresa Júnior e Evento de Atitude Empreendedora.

Em síntese os dados sugerem que as ações praticadas pela instituição de ensino pesquisada tem promovido o estímulo e consciência quanto ao empreendedorismo nos alunos. É preciso ter em mente que se pode e deve-se inovar e empreender em educação, seja na educação básica, no ensino superior ou na pós-graduação, mas especialmente na graduação, onde se trabalha para formar novos profissionais que precisam estar preparados para um mercado cada vez mais competitivo, globalizado e com novas exigências sociais e econômicas, munidos de capacidades alternativas de promover o desenvolvimento.

Por ser um projeto em fase inicial, ainda não é possível demonstrar a dimensão e impacto das ações desenvolvidas no comportamento dos alunos. Porém, sugere-se que estudos futuros busquem explorar o impacto de tais ações. Também, sugere-se ampliar a pesquisa para os demais centros de ensino da instituição participante do estudo, contribuindo nesse sentido para o desenvolvimento da educação empreendedora nesta instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Empreendedorismo no Brasil: 2013/Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores : Mariano Macedo Matos... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2013.
- [2] MCCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva: realização & progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- [3] POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 399-424, 2005.
- [4] TSENG, C. C. Linking Entrepreneurial Infrastructures and New Business Development: Entrepreneurship Development in Taiwan. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 21, n. 1, p. 117-132, mar. 2012.
- [5] ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências E Aprendizagem Empreendedora em Mpe's Educacionais/Entrepreneurial Competences and Learning In Educational Mpe's. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 1, 2014.

- [6] de OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. D. O. L.; De MUYLDER, C. F. Educação empreendedora: O desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em Instituições de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 18(1), 29-56, 2015.
- [7] PEREIRA, R. L. A. As competências do educador na difusão da cultura empreendedora: uma análise no ensino fundamental e superior de Belo Horizonte. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) FIPEL - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2010.
- [8] DEGEN, R. J. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- [9] HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S. K. Práticas Didático-pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-graduação Nacionais e Internacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, V. 9, n. 5, p. 112-136, 2008.
- [10] KURATKO, D. F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 577-597, September, 2005.
- [11] RUSKOVAARA, E.; PIHKALA, T.; RYTKÖLÄ, T.; SEIKKULA-LEINO, J. "Studying Teachers' Teaching Methods and Working Approaches in Entrepreneurship Education." Paper presented at the ESU Conference, Tartu, August 22-28, 2010.
- [12] BAE, T. J.; QIAN, S.; MIAO, C.; FIET, J. O. The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a meta-analytic review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(2), 217-254, 2014.
- [13] MARTIN, B. C.; MCNALLY, J. J.; KAY, M. J. Examining the formation of human capital in entrepreneurship: a meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224, 2013.
- [14] TEIXEIRA, C. M. M. Educação para o empreendedorismo: um estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo. Tese (Mestrado em Psicologia e Ciências da Educação) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012.
- [15] COMISSAO EUROPEIA. Assessment of compliance with the entrepreneurship education objective in the context of the 2006 spring council conclusions. Brussels, 2007.
- [16] COMISSAO EUROPEIA. Repensando educação: investindo em habilidades para melhores resultados socioeconômicos, 2012.
- [17] MONTEIRO, M. J. V. Efeito do empreendedorismo no desemprego em Portugal. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Trás-os-Montes e Alto, Vila Real, 2014.
- [18] SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultura, 1985.
- [19] MINELLO, I. F. Resiliência e Insucesso Empresarial: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios. 1. Ed. Curitiba. Paraná: Editora e Livraria Appris Ltda, 2014.
- [20] LORENTZ, M. H. N. O comportamento Empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2015.
- [21] MARINHO, E. S. Processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.
- [22] BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012.
- [23] MCCLELLAND, D. C. The achievement society. Princeton: D. Van Nostrand Co., 1961.
- [24] BARTEL, G. Análise da Evolução das Características Comportamentais Empreendedoras dos Acadêmicos do Curso de Administração de uma IES Catarinense. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2010.
- [24] ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; BRASIL, V. S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. *REAd. Rev. eletrôn. adm. Porto Alegre*. v. 17 n. 3 Porto Alegre sept./dec. 2011.
- [26] MCCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- [27] RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas

- incubadoras brasileiras às empresas incubadas. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online]. 2011, vol.17, n.2, pp. 330-359. ISSN 1413-2311.
- [28] STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. RCA, v. 15, n. 35, 2013.
- [29] DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n. 2, 2013.
- [30] KALAR, B.; ANTONCIC, B. The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. Technovation, v. 36, p. 1-11, 2015.
- [31] CHIAZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- [32] SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia da Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- [33] DE LIMA RIBEIRO, R.; OLIVEIRA, E.A. de A.Q.; DE ARAUJO, E.A.S. A contribuição das instituições de ensino superior para a educação empreendedora. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 10, n. 3, 2014.
- [34] ÁVILA, D. de F. L. Empreendedorismo e (des) envolvimento local: o propósito de uma intervenção educativa em rede. Tese (Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo) – Universidade de Coimbra, 2015.
- [35] MACÁRIO, M. J.; SÁ, C.M.; MOREIRA, A. Trabalho colaborativo em fóruns de discussão online: lugares de encontro na formação inicial de professores. **Investigar em Educação**, v. 2, n. 2, 2016.

COMO CONTRIBUIR PARA A CRIAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA?

Italo Fernando Minello
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
minelloif@gmail.com

Rafaela Escobar Bürger
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
rafaelaeb@hotmail.com

Vania de Fátima Barros Estivalet
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
vaniaestivalet@ufsm.br

Cristiane Krüger
Universidade Federal de Santa Maria – Brasil
Cris.krüger@hotmail.com

Resumo - Este artigo tem como foco a descrição do projeto educação e atitude empreendedoras, cujo objetivo é estimular educação e atitude empreendedoras dos alunos, professores, técnico-administrativos e gestores da Universidade Federal de Santa Maria, visando desenvolver o alicerce para a criação de uma Universidade Empreendedora (UE).

A metodologia do projeto tem enfoque qualitativo e quantitativo, tipo documental, descritivo e exploratório, com base em pesquisa teórico-empírica. Os resultados apresentam ações realizadas por meio do projeto. Nas etapas informal e formal o projeto já contemplou mais de 8 mil alunos. Até o momento foram criadas 19 disciplinas de Atitude Empreendedora em cursos não voltados para o mundo dos negócios. Até o momento não houve a possibilidade de abordar a totalidade de alunos da UFSM. Para estudos futuros sugere-se replicar a presente pesquisa em outras instituições de ensino superior e básico, dada a relevância do desenvolvimento da educação empreendedora no âmbito educacional. Ressalta-se que tudo tratado no presente trabalho se refere ao projeto.

Palavras-chave: Educação Empreendedora, Atitude Empreendedora, Universidade Empreendedora

I. INTRODUÇÃO

A preocupação com o posicionamento profissional dos jovens estudantes tem sido tema frequente de debate por parte de políticos, professores e acadêmicos, que direta ou indiretamente discutem sobre a carência do ensino em estabelecimentos de ensino básico e superior [1]. O processo educacional nas instituições de ensino tem sido criticado por limitar-se a desenvolver apenas competências de empregabilidade dos alunos [2]. Segundo Harvey et al. (2015) [3], a sociedade demanda por profissionais que possuam características como o conhecimento intelectual, vontade de aprender, capacidade de auto-gestão, boas habilidades comunicacionais e interpessoais. Tais características podem ser estimuladas, nas instituições de ensino, por meio da educação empreendedora.

Essa singularidade, na visão de Dolabela e Filion, (2013) [4] e Zampier e Takahashi (2014) [5], posiciona as universidades como uma das principais influenciadoras para o desenvolvimento de indivíduos empreendedores. Dolabela e Filion (2013)[4] ressaltam a relevância de empreendedores para a sociedade e consideram que atributos do comportamento empreendedor podem ser aperfeiçoados. Minello (2014, p. 79) [5] parece corroborar a ideia, no momento em que afirma que o empreendedor é aquele “que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações”. Sob esse aspecto, as referidas instituições devem assumir um papel empreendedor diante dessa demanda, tanto em relação à gestão, ensino, pesquisa e extensão, quanto diante da interação com a comunidade, a criação de incubadoras e empresas juniores [6].

O ensino em cursos de graduação deve oportunizar conhecimentos que ampliem a formação superior básica. Devem, ainda, estar em sintonia com as demandas da sociedade, assim como com a geração de conhecimentos na área de empreendedorismo, por meio de pesquisa científica. Para Marques e Moreira (2011) [7], os alunos devem ser estimulados a desenvolver seu potencial empreendedor, para assegurar seu futuro profissional. Outro aspecto a ser considerado, no que se refere ao ensino do empreendedorismo, diz respeito ao seu objetivo, que consiste tanto em repensar um negócio já existente, quanto estruturar um novo negócio, incentivando o comportamento empreendedor [8] e preparando o aluno para ingressar no mercado de trabalho.

Em função disso, ressalta-se a importância das universidades e instituições de ensino e pesquisa, atuarem nesta frente como fomentadoras da educação e atitude empreendedora nos alunos, a qual incrementa o desenvolvimento econômico e social, amparadas no princípio constitucional que visa garantir a qualidade do ensino, em seus diversos níveis e modalidades e é regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394, 1996). Por outro lado, percebe-se que existe uma lacuna entre a forma como o processo de aprendizagem ocorre dentro das

universidades e a demanda do mercado, em todos os seus segmentos. Percebe-se, a partir dessas considerações, a premência de reflexão acerca do papel dos gestores, professores, técnicos, alunos, órgãos de fomento, comunidade externa, enfim, de toda a sociedade [9], no intuito de contribuir para o comprometimento das pessoas envolvidas, de forma a estimular e desenvolver o espírito empreendedor no âmbito da universidade [10].

De acordo com o Ministério da Integração Nacional (2013) [11], as universidades podem ser um importante vetor para o desenvolvimento regional, pois, além de capacitar pessoas e atrair pesquisadores, geram demandas, que podem ajudar a movimentar a economia de uma região. Estudo realizado por Cruz et al (2010) [12], mostrou que a cada 1% de acréscimo nos investimentos em educação, incrementam os índices de produtividade e de renda per capita, na região em que se inserem, em 0,47% e 0,27%, respectivamente. Isso evidencia a necessidade de mobilização de instrumentos, sobretudo de políticas públicas, voltadas para a disseminação de conhecimentos a respeito do empreendedorismo, podendo as universidades atuarem na transmissão dos mesmos [13].

As universidades, então, atuam como propulsoras do desenvolvimento científico do conhecimento e estimuladoras de sua aplicação de maneira vivencial, por meio da tríade ensino, pesquisa e extensão, além da busca pelo desenvolvimento econômico e social. Esta atuação representa as diferentes dimensões para a criação e/ou transformação de uma universidade de pesquisa em uma universidade empreendedora [14][15]. Este papel alavancador tem como prerrogativa um processo de aprendizagem aderente às demandas mencionadas anteriormente, fazendo emergir a experiencição como uma das bases para esse processo. Nesse sentido, Dolabela e Fillion (2013) [4] sugerem que esta característica singulariza o processo de aprendizagem como empreendedor ou vivencial, e a seleção de abordagens pedagógicas apropriadas, promovem mudança social e desenvolvimento regional.

Diante disso, ações promotoras do empreendedorismo, no âmbito das universidades, podem agregar intensa participação dos agentes que interagem no processo, contribuindo para o desenvolvimento da mentalidade e atitude empreendedora em todos os níveis do ensino, da pesquisa e da extensão. Etzkowitz (2013) [14] afirma que as universidades estão passando por uma “segunda revolução”, na qual o desenvolvimento social e econômico é incorporado como parte da missão da universidade. Assim, a universidade que integra o desenvolvimento econômico e social como uma função adicional tem sido chamada “Universidade Empreendedora” [9][16]. Para Ferreira et al. (2012) [17], as universidades devem criar estruturas internas para promover e coordenar tais ações, estabelecendo estratégias para articular ensino, pesquisa e extensão com a sociedade.

Para esta desafiadora missão da universidade é que se configura um novo papel dos profissionais que nela atuam, pois conforme Audy (2006) [18], à medida que a sociedade tem mais conhecimento, as empresas mudam suas

características e o mercado de trabalho se torna mais intensivo em conhecimento, gerando demandas por um novo tipo de profissional, que se distingue por ações e atitudes empreendedoras. A partir dessa ideia, preparar as universidades para dar à sociedade as respostas às novas demandas ainda representa um grande desafio, o qual exige envolvimento e comprometimento da gestão, sensibilização da comunidade acadêmica e principalmente adaptação às mudanças [18][10].

Constata-se o crescimento da importância do indivíduo empreendedor para a sociedade, independentemente do segmento em que atua. Evidencia-se, acentuadamente, a necessidade de a universidade desempenhar seu papel e evoluir nesse campo. Este trabalho investiga a realidade do empreendedorismo nas instituições de ensino superior, abordando essa questão no contexto da UFSM. Para isso, busca-se estimular atitudes empreendedoras nos alunos de graduação da Universidade Federal de Santa Maria, por meio de atividades e ações integradas entre alunos, professores, técnico-administrativos e gestores da instituição, visando desenvolver alicerce para a criação de uma Universidade Empreendedora (UE).

Diante deste contexto em que a sociedade anseia por profissionais cada vez mais capazes de modificar a realidade em que se encontram e confiando às universidades a perspectiva de geração de profissionais cada vez mais empreendedores, como problema de pesquisa para este artigo, pretende-se saber: Como estimular a educação e atitude empreendedoras de alunos, professores, técnico-administrativos e gestores da Universidade Federal de Santa Maria?

O projeto de Educação e Atitude Empreendedoras tem como objetivo estimular educação e atitude empreendedoras dos alunos, professores, técnico-administrativos e gestores da Universidade Federal de Santa Maria. Para que tal objetivo seja alcançado, pretende-se identificar as características e atitude empreendedoras dos alunos, professores, técnico-administrativos e gestores da instituição, verificar atividades de ensino do empreendedorismo nos cursos de graduação e desenvolver práticas que estimulem o comportamento empreendedor dos atores que participam da universidade.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

A. Educação Empreendedora

Educação empreendedora para Cope (2005) [19], pode ser entendida como um processo dinâmico de conscientização, associação e aplicação que envolve transformar a experiência e o conhecimento em resultados aprendidos e funcionais. Para o autor educação empreendedora compreende ainda conhecimento, comportamento e aprendizagem efetivo-emocional [19]

Visto que os empreendedores não são nascidos e sim desenvolvidos, torna-se necessário incluir nos currículos o ensino do empreendedorismo [20]. Para Lopes (2010, p. 165) [21] “o conceito de educação empreendedora a ser adotado

deve ser muito mais no sentido de viabilização de propósitos do que apenas no sentido de abertura de um negócio.”. Esse conceito envolve e direciona o presente estudo.

A ação é fundamental no processo de educação empreendedora, de acordo com Neck e Greene (2011) [22], tem como primeiro passo para esse processo consiste em permitir que os alunos experimentem a realidade, para depois aprenderem conceitos. Neste sentido pondera-se que o papel das instituições de ensino, as quais representam papel de suma importância para a concretização desse aprendizado empreendedor. Desenvolver o comportamento empreendedor no aluno é capacitá-lo para a criação, condução e implementação do processo criativo proporcionando a oportunidade de elaborar novos planos de vida, de trabalho, de estudo, de negócios, transformando-se, deste modo, no ator responsável pelo seu desenvolvimento pessoal, bem como de sua organização [23].

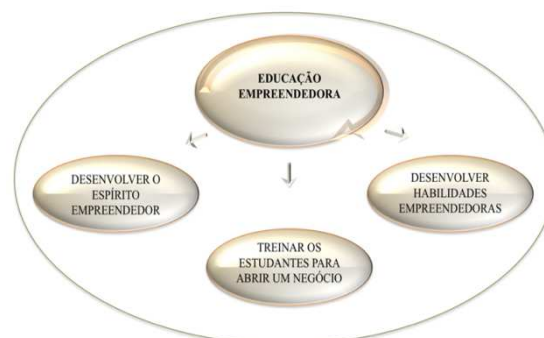
Logo, a educação empreendedora pode oportunizar ao estudante enxergar e avaliar determinada situação, assumindo uma posição proativa frente a ela, capacitando-o a elaborar e planejar formas e estratégias de interagir com aquilo que ele passou a perceber [24]. Além disso, essa educação auxilia na compreensão da realidade, estimulando a reflexão sobre transformações e inovações, buscando ações planejadas e tecnicamente embasadas, além de estimular a transformação positiva da sua realidade, nas esferas pessoal, econômica e social [25].

Sob essa perspectiva, Singer, Amorós e Arreola (2015) [26], salientam que o conteúdo empreendedor deve ser inserido nos três níveis de educação de forma sistemática e consistente, com vistas ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora que permeie a sociedade como um todo. Dentro desse enfoque, destaca-se o papel da instituição de ensino superior que pode ser fomentadora do preparo para empreender, desenvolver novas formas de ensinar que despertem em seus alunos uma mentalidade empreendedora.

A Comissão Europeia (2012) [27] reforça a relevância de programas de formação empreendedora identificando países como Espanha, Irlanda, Chipre, Polônia e Reino Unido que contemplam o empreendedorismo nos currículos de ensino básico. Somado a isso, destaca-se que a referida Comissão, em 2012, estabeleceu diretrizes estratégicas para o avanço do perfil empreendedor através da educação como uma das principais ações para a promoção da atividade empreendedora no referido bloco (COMISSÃO EUROPEIA, 2012).

Nesse contexto, a *European Commission Enterprise and Industry Directorate-General* [28] apresenta uma estrutura para a educação empreendedora no ensino superior dividida em três objetivos: (a) desenvolver espírito empreendedor entre os estudantes, (b) treinar estudantes para abrir um negócio e administrá-lo, (c) desenvolver habilidades empreendedoras necessárias para identificar e explorar oportunidades de negócios. Essa relação é demonstrada na figura 1.

Figura 1 - Objetivos da Educação Empreendedora



Fonte: Baseado na proposta da European Commission Enterprise and Industry Directorate-General (2007) [28].

Nessa perspectiva, para se atingir os diferentes objetivos propostos pela educação empreendedora, necessita-se traçar um plano de ensino que se adapte a metodologia pedagógica ao contexto da aprendizagem esperada [29]. Segundo Balconi (2016) [30], atividades de ensino práticas são as mais propensas para contribuir para o estímulo do comportamento empreendedor. Entre as opções pedagógicas citam-se: palestras, recomendações de leituras, estudos de caso, visita a empresas, *brainstorming*, simulações e projetos desenvolvidos em grupos [31].

Para Politis (2005) [32], Tseng (2012) [33] e Zampier e Takahashi (2014) [5], características empreendedoras podem ser aperfeiçoadas, mediante o processo de aprendizagem empreendedora. Esse processo evidencia a importância da educação empreendedora nos currículos de diversos cursos de Instituições de Ensino Superior [34], as quais, segundo Pereira (2010) [35], devem desempenhar um papel de agente promotor, disseminando uma cultura empreendedora em todos os níveis.

B. Atitude Empreendedora

A atitude empreendedora pode ser explicada por meio da Teoria do Comportamento Planejado (*Theory of Planned Behavior*) de Ajzen (1985) [36], a qual define esta como sendo uma avaliação frente a um objeto de estímulo, influenciada por crenças. De acordo com Ajzen e Fishbein (2000, p. 1) [37] “as atitudes das pessoas seguem, espontânea e consistentemente, de crenças acessíveis na memória e então guiam o comportamento correspondente”. Nessa perspectiva, o acesso às crenças varia conforme a motivação, a capacidade de classificar quanto a relevância da atitude e o contexto [37]. Nesse sentido, atitude prediz intenções, comportamento que representam o esforço que a pessoa estará disposta a fazer, sendo que, quanto maior o envolvimento, melhor o desempenho [38].

A Teoria do Comportamento Planejado sugere que o comportamento humano se baseie em três pontos: nas crenças comportamentais; nas crenças normativas, e nas crenças sobre o controle. As crenças comportamentais tratam das possíveis consequências do comportamento humano. Já as crenças normativas referem-se às expectativas de comportamento

percebido referentes às outras pessoas, como familiares e amigos (pressão social). Estas crenças normativas, combinadas com a motivação pessoal em obedecer a diferentes regras, determinam a norma subjetiva por trás da compra. Por último, as crenças sobre o controle se referem aos fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento. Sendo assim, assume-se que o poder exercido pela atitude, pela norma subjetiva e pelo controle percebido determina a intenção do comportamento [39].

As crenças comportamentais são antecedentes que levam a uma atitude comportamental favorável ou não favorável; as crenças normativas são antecedentes que resultam na pressão social percebida ou normas subjetivas; e as crenças sobre o controle são os antecedentes que induzem o controle sobre o comportamento percebido. Por sua vez, a intenção de comportamento será mais forte quanto maior for o controle percebido e quando as atitudes e normas subjetivas forem favoráveis.

Atitude empreendedora, de acordo com Souza e Lopez Jr. (2005, p. 4) [40], é definida como a “predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais”. O empreendedor está ancorado na capacidade que alguns indivíduos demonstram de criar seus próprios negócios, correndo riscos, capitalizando resultados e aproveitando as oportunidades que surgem.

O Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora – IMAE, validado por Souza e Lopez Jr (2005) [40], foi embasado por quatro características, sendo: Planejamento, Inovação, Realização e Poder. Com exceção da característica “Inovação”, as demais foram adaptadas a partir do modelo de Características Comportamentais Empreendedoras de McClelland [41]. Nessa perspectiva, o IMAE agrupou as características comportamentais empreendedoras em duas dimensões: Prospecção e Inovação, e Gestão e Persistência.

Diante do exposto, pode-se entender atitude empreendedora como a intenção de agir de acordo com características comportamentais. Neste sentido, o ensino do empreendedorismo, pode ajudar a aprimorar tais características e habilidades de gestão, promovendo a aprendizagem empreendedora [5] [42].

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no objetivo definido para o projeto - estimular educação e atitude empreendedoras dos alunos, professores e gestores da Universidade Federal de Santa Maria. -, o mesmo apresenta enfoque qualitativo e quantitativo, do tipo documental, descritivo e exploratório, com base em pesquisa teórico-empírica.

A pesquisa qualitativa para Sampieri, Collado e Lucio (2013) [43], é utilizada quando se busca compreender a perspectiva dos indivíduos sobre os fenômenos que os rodeiam, sob suas experiências, pontos de vista, opiniões, ou seja, como os participantes percebem subjetivamente sua realidade. E, a utilização de métodos quantitativos, para a análise da realidade social presente em um mesmo estudo ou

separados em estudos diferentes, para Ramos (2013) [44], tem o propósito de descrever e/ou comparar características de grupos sociais, realidades, contextos ou instituições e; estabelecer relações causais. Isto é, verificar os efeitos de variáveis em outras, suas magnitudes particulares e o efeito em bloco de uma série de variáveis independentes em outra que é a dependente.

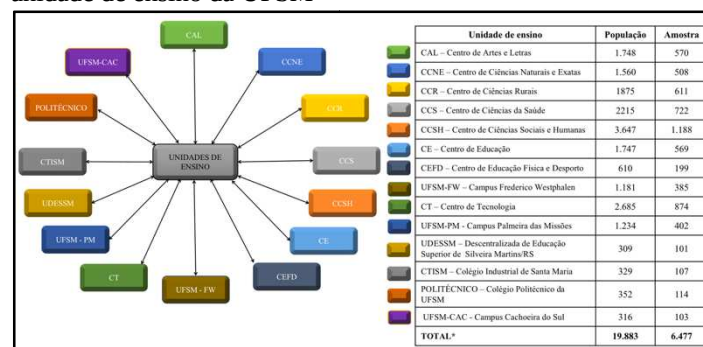
A pesquisa do tipo descritiva procura descrever as características de uma determinada população ou os fatos e fenômenos de uma realidade, o que pode proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e favorecendo o aprimoramento de ideias e considerações dos mais variados aspectos ligados ao fato estudado [45]. Além disso, essa pesquisa é do tipo exploratório. Esse tipo de pesquisa é especialmente adequado, quando o pesquisador dispõe de poucas informações na área, na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado [46].

No intuito de contribuir para que o objetivo seja alcançado, é necessário desvendar o contexto social no qual os sujeitos estão inseridos, no intuito de identificar características e atitude empreendedoras, dos alunos de graduação da UFSM.

A população desta pesquisa é composta por 19.883 alunos, distribuídos em 116 cursos de graduação da UFSM. Para o cálculo do tamanho mínimo da amostra optou-se pela Equação (1), que segundo Fonseca e Matins (1996) [47], é para uma população finita. Para definir a amostra mínima da presente pesquisa, considerou-se um nível de confiança de 95% e um erro padrão de 1%.

Diante disso, a amostra mínima é de 6.477 alunos. Na Figura 2 apresentam-se as amostras mínimas, proporcionalmente distribuídas entre as unidades de ensino da UFSM.

Figura 2- Amostras mínimas da população por unidade de ensino da UFSM



* Acrescido 75 alunos da Reitoria.

Fonte: UFSM em números, 2015.

A partir da Figura 2 pode-se observar que a universidade em questão está dividida em 14 (quatorze) unidades de ensino, distribuídas uniformemente entre as cidades de Santa Maria, Silveira Martins, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul, localizadas no Rio Grande do Sul.

A Figura 3 apresenta o desenho da pesquisa contemplando o percurso que está sendo utilizado para sua operacionalização.

Figura 3 – Desenho da pesquisa e percurso metodológico



Fonte: elaborado pelos autores.

A coleta dos dados ocorre em dois momentos distintos, primeiramente é realizada a etapa informal, que objetiva levantar informações a respeito de atividades empreendedoras desenvolvidas pelos docentes nos respectivos cursos de graduação. Após tabulação e análise dessa etapa ocorre a etapa formal, composta por dois instrumentos que são aplicados aos alunos de graduação. A coleta de dados ocorre de forma sistemática, inicialmente foram contempladas três unidades de ensino da UFSM, após o término da análise destes, outras três unidades são contempladas, assim sucessivamente, até abranger todos os cursos da instituição.

1.1 Etapa informal

A primeira etapa da coleta de dados consiste na realização de uma entrevista informal entre pesquisadores e alunos de cada curso de graduação da UFSM. Esta etapa visa levantar informações a respeito de atividades empreendedoras que estão sendo desenvolvidas nos cursos de graduação, e para isso, identifica-se quem e como tais atividades são desenvolvidas. A etapa informal também levanta informações sobre as percepções dos alunos sobre as atividades realizadas pelos docentes, sugestões e expectativas acerca de atividades empreendedoras, essas informações são analisadas qualitativamente, e são confrontadas com os resultados dos instrumentos aplicados na pesquisa informal. As demandas apontadas na etapa informal juntamente com os resultados da etapa formal, formam a base para a criação das disciplinas de Atitude Empreendedora.

A entrevista informal pode ser comparada com a técnica do cliente oculto a qual, segundo Furnival, Pinto e Ouchi (2015) [48], consiste em uma avaliação utilizada para adquirir *insights* pontuais da experiência e percepção dos entrevistados sobre determinada situação.

Nesse sentido, tal entrevista, de acordo com Triviños (1987) [45], é uma técnica utilizada pelo pesquisador para o levantamento de informações através de um diálogo, com questões gerais, pré-elaboradas, que fazem sentido para a pesquisa e são sustentados pelo conhecimento tácito e teórico

do pesquisador. Para Yin (2015) [49], na entrevista informal, pode haver perguntas incluindo dados e opiniões a respeito de determinados eventos sendo possível obter *insights* sobre o processo a partir das respostas fornecidas.

Para manter a uniformidade nos questionamentos da entrevista, elaborou-se uma lista de questionamentos, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Questionamentos da entrevista informal

Identificação	Centro
	Curso
	Semestre do aluno.
Informações sobre atividades	Professor indicado por promover o empreendedorismo.
	O que faz?
	Como faz?
	Percepção sobre as atividades.
	Sugestões e expectativas acerca de atividades empreendedoras.
Verificação das informações	Verificar se há disciplinas ligadas ao empreendedorismo em cada curso.
	Currículo Lattes
	Projetos Registrados no Sistema de Informações para o Ensino (SIE) da UFSM.

Fonte: elaborado pelos autores.

As informações coletadas são tabuladas e confrontadas com os registrados no Sistema de Informação para o Ensino (SIE) da UFSM e da Plataforma Lattes, como forma de verificação da fidedignidade dos dados coletados informalmente. Essa verificação ocorre a partir de uma pesquisa documental que busca associar projetos de pesquisa vigentes, disciplinas ministradas, e, os currículos dos professores indicados. A pesquisa documental visa detectar congruências entre essas três fontes documentais e a atitude empreendedora, em relação a atuação de cada professor em cada curso da instituição.

5.2 Etapa formal

Posterior a etapa informal, ocorre a etapa formal da coleta de dados, que consiste na mensuração das características e atitude empreendedoras dos alunos de graduação, da UFSM, com a aplicação de dois instrumentos, de forma simultânea.

O primeiro instrumento corresponde ao questionário das Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's) de McClelland [25]. O segundo instrumento refere-se ao Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora (IMAE), de Souza e Lopez Jr. (2005) [40].

Os instrumentos foram aplicados, como teste piloto, a 399 alunos de graduação da UFSM, onde procurou-se corrigir eventuais distorções dos instrumentos. Após o pré-teste, foi solicitada a permissão para a direção de cada unidade de ensino e coordenação de curso para a aplicação dos instrumentos em sala de aula. A aplicação ocorre em sala de aula, seguindo um cronograma previamente estipulado, onde

são registrados os horários e salas de cada turma, buscando-se evitar que um indivíduo responda os instrumentos duplicadamente.

A análise dos dados inicia com os resultados obtidos a partir da análise da etapa informal, onde identifica-se os docentes mais citados pelos alunos, estes são convidados a fazer parte do presente projeto. Estes profissionais são envolvidos em uma série de atividades que objetivam desenvolver a educação e atitude empreendedoras dos alunos de graduação.

A partir da coleta formal dos dados, ocorre o processo de tabulação e codificação desses dados obtidos por meio dos questionários. Para cada um dos instrumentos são calculadas médias, intensidade e o desvio padrão de cada característica, dimensão e construtos estudados. Em seguida, para estimar a confiabilidade é medida a consistência interna através do Coeficiente Alfa de Cronbach[43]. Com a finalidade de estabelecer a relação entre as características e atitude empreendedora é utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson, que de acordo com Collis e Hussey (2005) [50], refere-se a uma técnica paramétrica que indica a medida de força de associação entre duas variáveis. Para o presente artigo apresenta-se um apanhado do projeto, com os totais das etapas informal e formal, disciplinas de Atitude Empreendedora criadas e atividades desenvolvidas da fase piloto.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Até o presente momento, uma série de atividades já foram realizadas. A ação precursora do processo foi a apresentação do projeto à comunidade docente de cada unidade de ensino pesquisada. Nessa etapa, realizaram-se encontros, entre os diversos professores e os integrantes do projeto, que objetivaram demonstrar a relevância do desenvolvimento da educação e atitude empreendedoras.

A segunda ação consistiu nas etapas informal e formal junto aos alunos de graduação de sete unidades de ensino da UFSM, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Totais pesquisados

ETAPA INFORMAL		ETAPA FORMAL		Fase Piloto
Unidades	Total	Unidades	Total	-
CCNE	133	CCNE	399	*
UFSM-FW	411	UFSM-FW	610	*
UFSM-PM	350	UFSM-PM	843	*
CCR	661	CCR	1322	
CCNE	249	CCNE	498	
POLITÉCNICO	148	POLITÉCNICO	167	
CT	305	CT	1832	
CTISM	em andamento	CTISM	155	
TOTAL	2.257	-	5.826	
TOTAL GERAL			8.083 participantes	

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a análise da pesquisa informal, os professores apontados como empreendedores nas suas unidades de ensino, foram reunidos no intuito de discutir a criação das disciplinas de Atitude Empreendedora e suas ementas didático-pedagógicas.

Para ilustrar as demais ações que foram realizadas pelo projeto de Educação e Atitude Empreendedoras, elaborou-se o Quadro 2.

Quadro 2–Ações do projeto

FASE	AÇÃO	ATIVIDADE
1	Apresentação do Projeto aos Docente	Reunião
2	Disciplinas “Atitude Empreendedora”	Criação da disciplina
3	Capacitação Docente	Reunião
4	Atividades Empreendedoras	Ações
5	Troca de Experiências	Encontro
6	Eventos	Reuniões

Fonte: elaborado pelos autores.

Na sequência, a terceira ação foi a criação das disciplinas, de caráter prático e optativo. Essas disciplinas foram estruturadas com base em três perspectivas: i) as necessidades comportamentais evidenciadas pelos alunos a partir da análise dos dados da coleta formal, compostas pelos instrumentos de McClland [25] e de Souza e Lopez Jr. (2005) [40]; ii) as demandas percebidas pelos alunos acerca das atividades realizadas no decorrer de sua vida acadêmica; e iii) as futuras práticas profissionais do respectivo curso.

Nesse sentido, a disciplina de Atitude Empreendedora visa estimular, de forma prática, os futuros profissionais a empreender, seja qual for o meio que este optará por se inserir. Além disso, diferenciando-se do modelo convencional de ensino, as disciplinas são ministradas por, no mínimo, dois professores, sendo um desses de outra área do conhecimento, ligado ao Projeto Educação e Atitude Empreendedoras. Este critério foi estipulado com vistas a promover e estimular a interdisciplinaridade do conhecimento. Colaborando com essa iniciativa, Ribeiro, Oliveira e Araújo (2014) [51] realçam a importância da criação de disciplinas de empreendedorismo bem como da interdisciplinaridade da mesma. Segundo os autores, as instituições compartmentam as áreas do conhecimento e, dessa forma, restringem a capacidade de contextualização e inserção da profissão na sociedade. As disciplinas de Atitude Empreendedora foram criadas com os centros de ensino: CCNE, UFSM-PM e UFSM-FW. Nesse sentido, os cursos que foram contemplados com a disciplina foram: Biologia, Estatística, Física, Geografia, Matemática, Química, Enfermagem, Nutrição, Zootecnia, Engenharia sanitária e ambiental, Sistemas de Informação, Engenharia Florestal e Relações Públicas.

Complementarmente à disciplina de Atitude Empreendedora e constituindo a quarta ação, foram ministradas capacitações docentes ofertadas antes do início do semestre letivo. A partir dessas instruções, buscou-se nivelar os conhecimentos dos docentes a respeito das práticas e teorias empreendedoras, a fim de embasar a disciplina de Atitude Empreendedora. Sob essa perspectiva Ávila (2015) [52] afirma que a capacitação de professores propicia o desenvolvimento de atividades capazes de suscitar as características empreendedoras dos alunos, bem como a reflexão sobre as metodologias e estratégias que se revelem propícias ao fomento de um comportamento empreendedor.

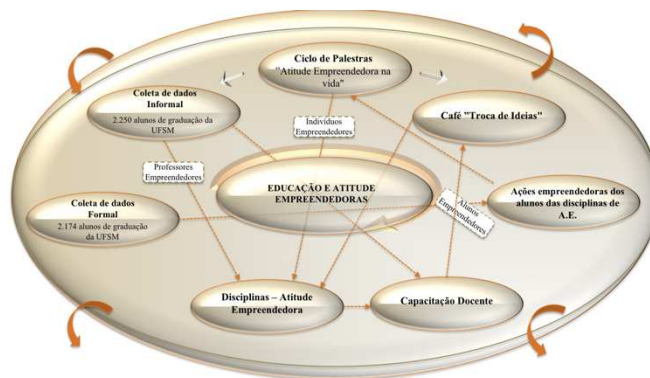
A quinta etapa foi o desenvolvimento de projetos e ações levantados pelos alunos que participavam da referida disciplina. Tais projetos foram identificados pelos alunos, com base em oportunidades e lacunas percebidas por eles em seu meio profissional e que pudessem trazer algum benefício para a instituição de ensino. Essas atividades foram: Blog de estudos, Vídeos educativos, Grupo de pesquisa, Minicurso adaptado às necessidades dos cursos da instituição, Evento de promoção à educação e atitude empreendedoras, Empresa júnior e Atividades recreativas no Centro de Apoio à Criança com Câncer (CACC).

A sexta ação é a realização de um encontro docente que objetiva a troca de experiências e relatos a partir das disciplinas ministradas, tal encontro é denominado “Café Troca de Ideias”. A partir dessa etapa são realizados ajustes para as disciplinas em andamento e posteriores. Em referência a esse aspecto, Macário, Sá e Moreira (2014) [53], trazem o conceito de aprendizagem colaborativa e evidenciam a importância de práticas colaborativas docentes, tais como compartilhamento de ideias, saberes e fazeres.

Ações subsequentes são realizadas com o objetivo de disseminar o projeto na instituição pesquisada. Estas, geralmente, consistem em palestras e eventos que reúnam toda comunidade acadêmica. Uma destas ações refere-se ao ciclo de palestras intitulado “Atitude Empreendedora na Vida”. Esta palestra tem como objetivo demonstrar à comunidade acadêmica formas empreendedoras de agir diante de limitações impostas ao decorrer da vida dos indivíduos. Os primeiros palestrantes do projeto apresentaram aos espectadores suas vivências e experiências diante do fato de serem cegos, e a maneira com que ultrapassaram suas dificuldades e empreenderam na forma de agir, mesmo diante das suas limitações físicas.

Com o objetivo de ilustrar as ações descritas, elaborou-se a Figura 4.

Figura 4 – Ações do projeto de Educação e Atitude Empreendedoras



Fonte: Elaborado pelos autores.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo geral do projeto estudo – estimular educação e atitude empreendedoras dos alunos, professores e gestores da Universidade Federal de Santa Maria –constata-se que mesmo está sendo alcançado.

Até o presente momento foram coletados dados de, aproximadamente, 8.083 alunos e, a partir da análise de parte destes dados foram criadas e ofertadas disciplinas de Atitude Empreendedora.

Verificaram-se atividades de ensino do empreendedorismo nos cursos de graduação e identificou-se pontos fracos e sugestões de melhoria para a instituição no âmbito das suas atividades de fomento do empreendedorismo na universidade por meio da etapa informal. Nesta etapa já foram coletados dados de 2.257 alunos, que contém informações a respeito de professores empreendedores e a percepção dos alunos sobre as práticas didáticas vivenciadas durante seu período de graduação.

Afere-se uma série de ações com o objetivo de promover e estimular a educação e atitude empreendedoras no âmbito da instituição pesquisada. Dentre estas ações pode-se citar: disciplinas de Atitude Empreendedora, capacitações docentes, ações empreendedoras dos alunos de graduação, café troca de ideias e o ciclo de palestras.

Espera-se que o projeto possa contribuir com os estudos referentes à educação empreendedora, oferecendo informações relevantes para que as instituições de ensino desenvolvam e acompanhem as necessidades dos estudantes.

A presente pesquisa conta com algumas limitações, até o presente momento não houve a possibilidade de abordar a totalidade de alunos de graduação, com as etapas informal e formal, dada a limitação temporal do estudo, bem como do processo.

Com relação a sugestões para trabalhos futuros, pode-se recomendar, para melhor compreensão das atividades de educação empreendedora realizadas, pelos docentes, em sala de aula, ampliar o número de alunos pesquisados, visto que nessa pesquisa, foram considerados os discentes de sete unidades de ensino da UFSM, em detrimento da complexidade

e o tempo limitado de execução do estudo. Além disso, para estudos posteriores sugere-se a replicação da presente pesquisa tanto em instituições de ensino superior, como instituições de ensino básico, dada à relevância do desenvolvimento da educação empreendedora no âmbito educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] TSCHÁ, E. R.; CRUZ NETO, G.G. Empreendendo colaborativamente ideias, sonhos, vidas e carreiras: o caso das células empreendedoras. In: BECKER, A. R. Educação Empreendedora: a formação de futuros líderes. In: GIMENEZ, F. A. P. et. al. (org.) **Educação para o empreendedorismo**. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.
- [2] BELL, R. Unpacking the link between entrepreneurialism and employability: An assessment of the relationship between entrepreneurial attitudes and likelihood of graduate employment in a professional field. *Education+ Training*, 58(1), 2-17, 2016.
- [3] HARVEY, D. **O enigma do capital: e as crises do capitalismo**. Boitempo Editorial, 2015.
- [4] DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, 2013.
- [5] MINELLO, I. F. (2014). **Resiliência e Insucesso empresarial: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios**. 1. Ed. Curitiba. Paraná: Editora e Livraria Appris Ltda.
- [6] ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 8, n. 3, 2014.
- [7] GUARANY, L. R. Universidade empreendedora: conceito em evolução, universidade em transformação. In: LOPES, R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora – conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2010.
- [8] MARQUES, A. P.; MOREIRA, R. Transição para o mercado de trabalho: empreendedorismo numa perspectiva de gênero. In: Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e Coesão Social: da Crise de Regulação à Hegemonia da Globalização, 14., 2011, Lisboa. Anais. Portugal: ISCSP, 2011.
- [9] KRAKAUER, P. V. C.; PORTO, M. C. G.; OLIVEIRA, C. S. M. O.; ALMEIDA, M. I. R. **Ensino de Empreendedorismo: Utilização do Business Model Generation**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 7-23, jan./mar. 2015.
- [10] ZAMPIERI, N. L. V. **Empreendedorismo de base tecnológica e desenvolvimento regional, caso ITSM**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSM, 2010.
- [11] CLARK, B. The character of the entrepreneurial university. **International Higher Education**, n. 38, 2015.
- [12] MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. Papel da Universidade para desenvolvimento das regiões é tema de debate em seminário internacional. I Conferência Nacional de Desenvolvimento Regional. Brasília, 2013.
- [13] DA CRUZ, A. C. **Os efeitos dos gastos públicos em infraestrutura e em capital humano na renda per capita e na pobreza no Brasil**. Tese (Economia aplicada). Universidade Federal de Viçosa. MG: Viçosa, 2010.
- [14] GOMES, M. S.; GONÇALO, C. R.; PEREIRA, C. D.; VARGAS, S. L. **A inovação como conexão para o desenvolvimento de parcerias entre universidade-empresa**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, SC, v. 4, n. 2, p. 78-91, jul./dez. 2014.
- [15] ETZKOWITZ, H. **Anatomy of the entrepreneurial university**. Social Science Information, n. 52, 3, 2013.
- [16] LORENTZ, M. H. N. **O Comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2015.
- [17] CASADO, F. L. SILUK, J. C. M. ZAMPIERI, N. L. V. **Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, Dez. 2012.
- [18] FERREIRA, G. C. SORIA, A. F. CLOSS, L. **Gestão da interação Universidade – Empresa: o caso PUCRS**. Revista Sociedade e Estado – v. 27 n.1, Janeiro/Abril 2012.
- [19] AUDY, J. FERREIRA, G. C. Universidade empreendedora: uma visão da PUCRS. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Org). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.
- [20] COPE, J. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: theory and practice*. Vol. 29, nº 4, 2005.
- [21] PINTO, I. C. C. **Rumo à universidade empreendedora: o potencial empreendedor dos alunos do ISEG**. Dissertação (Marketing). School of Economics & Management. Lisboa, 2013.
- [22] LOPES, R. M. A. Educação Empreendedora: conceito, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [23] NECK, H. M.; GREENE, P. G. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 55-70, 2011.
- [24] SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L.; ASSIS, S. A. G.; ZERBINI, T. Métodos e Técnicas de Ensino e Recursos Didáticos para o Ensino do Empreendedorismo em IES Brasileiras. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs.) **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas: 2006.
- [25] LOPES, C. L. J. Educação Empreendedora: Um estudo do projeto de empreendedorismo 10.0 aplicado aos alunos do curso técnico em informática. **Revista de Empreendedorismo, inovação e tecnologia**, 1(1)39-44, 2014.
- [26] SEBRAE. **Empretec: manual do participante**. Brasília: Sebrae: 2011.
- [27] SINGER, S.; AMORÓS, J. E.; ARREOLA, D. M. Global Entrepreneurship Monitor - 2014 Disponível em: <Global Report. <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3616>>. Acesso 10 mar. 2016.
- [28] COMISSAO EUROPEIA. Repensando educação: investindo em habilidades para melhores resultados socioeconômicos, 2012.
- [29] COMISSAO EUROPEIA. Assesment of compliance with the entrepreneurship education objective in the context of the 2006 spring council conclusions. Brussels, 2007.
- [30] ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 18, nº 4, Curitiba jul/ago, 2014.
- [31] BALCONI, S. B. A influência das atividades de educação empreendedora sobre as características empreendedoras dos alunos de graduação da UFSM. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas). UFSM, Santa Maria, 2016.
- [32] DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- [33] POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 399-424, 2005.
- [34] TSENG, C. C. Linking Entrepreneurial Infrastructures and New Business Development: Entrepreneurship Development in Taiwan. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 21, n. 1, p. 117-132, mar. 2012.
- [35] DE OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. Ol. L.; MUYLDER, C. F. Educação Empreendedora: O Desenvolvimento do Empreendedorismo e Inovação Social em Instituições de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo RAD* Vol.18, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2016.
- [36] PEREIRA, R. L. A. As competências do educador na difusão da cultura empreendedora: uma análise no ensino fundamental e superior de Belo Horizonte. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) FIPEL - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2010.
- [37] AJZEN, I. **From intentions to actions: A theory of planned behavior**. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* p. 11-39. Heidelberg: Springer, 1985.
- [38] AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Attitudes and Attitude-Behavior Relation: reasoned and automatic processes. In: STROBE, W.; HEWSTONE, M. (Ed.), *European Review of Social Psychology*, p. 1- 33, John Wiley and Sons, 2000.
- [39] AJZEN, I. **The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, p. 179-211, 1991.
- [40] AJZEN, I. **Consumer attitudes and behavior**. In C. P. Haugtvedt, P. M. Herr & F. R. Cardes (Eds.), *Handbook of Consumer Psychology*. p. 525-548, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- [41] SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JR., G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 48, v. 11, n. 6, p. 1-21, nov./dez, 2005.

- [42] MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). (1990). **Final Report:** entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance.
- [43] LEIVA, J. C.; ALEGRE, J.; MONGE, R. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in costa rica. **Rev. Inovar.** v. 24, 2014.
- [44] SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia da Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- [45] RAMOS, M. P. Métodos Quantitativos e Pesquisa em Ciências Sociais: Lógica e Utilidade do Uso da Quantificação nas Explicações dos Fenômenos Sociais. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 1, p. 55-65, 2013.
- [46] TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- [47] VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [48] FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística.** Atlas, 6ª Edição, 1996.
- [49] FURNIVAL, A. C.; PINTO, E. L.; OUCHI, M. T. **O uso da técnica cliente oculto como uma ferramenta de avaliação no atendimento aos usuários de bibliotecas públicas: uma experiência brasileira na graduação de Biblioteconomia.** Revista Interamericana de Bibliotecologia. 2012.
- [50] YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.
- [51] COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Bookman, 2005.
- [52] RIBEIRO, R. L.; OLIVEIRA, E. A. D. A. Q.; ARAUJO, E. A. S. A contribuição das instituições de ensino superior para a educação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, 10(3), 2014.
- [53] ÁVILA, D. L.; **Empreendedorismo e (des)envolvimento local:** o propósito de uma intervenção educativa em rede. Tese. (Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo). Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação e à Faculdade de Economia. Coimbra, 2015.
- [54] MACÁRIO, M. J.; SÁ, C. M.; MOREIRA, A. Trabalho colaborativo em fóruns de discussão online: lugares de encontro na formação inicial de professores. **Investigar em educação.** 2º série, nº 2, 2014.

Programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras

10 anos a promover e desenvolver a educação para o empreendedorismo

Rodrigo de Melo e Castro
Agência DNA Cascais
Cascais, Portugal
rodrigo.castro@dnacascais.pt

Miguel Damásio
Agência DNA Cascais
Cascais, Portugal
miguel.damasio@dnacascais.pt

Luis Matos Martins
Agência DNA Cascais
Cascais, Portugal
luis.matos.martins@dnacascais.pt

Resumo - O empreendedorismo assume um papel fundamental na resolução dos desafios globais do século XXI, com vista à construção de um desenvolvimento sustentável, contribuindo nas idades mais jovens para a criação de oportunidades de emprego, fomentando a riqueza para a sociedade e contribuindo para o desenvolvimento da Comunidade. É assim fundamental desenvolver uma estratégia de Educação para o Empreendedorismo, onde qualquer jovem tenha conhecimento de como empreender e transformar uma oportunidade/necessidade de mercado em realidade, bem como capacitá-lo de competências empreendedoras. A Agência DNA Cascais, desde 2006, garante a dinamização de um programa de Educação para o Empreendedorismo no Concelho de Cascais, através do qual já alcançou 18000 alunos. O presente estudo de caso, através de uma análise cuidada da literatura e tendo por base a experiência dos últimos 10 anos do programa e os resultados do ano lectivo 2015/ 2016, pretende apresentar o Programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras e os seus principais resultados, contribuindo para uma proposta de metodologia de educação para o empreendedorismo nas escolas.

Palavras-Chave; *empreendedorismo; educação para o empreendedorismo; empreendedorismo nas escolas; empreendedorismo e desenvolvimento local.*

Abstract - Entrepreneurship plays a key role in addressing the global challenges of the twenty-first century, with a view to a sustainable development, contributing at younger ages for the creation of employment opportunities, promoting wealth for society and stimulating the development of the Community. It is crucial to develop an educational strategy for Entrepreneurship, where any young person has knowledge of how to undertake and transform a market opportunity / need into reality and empower these young persons with entrepreneurial skills. The Agency DNA Cascais since 2006, guarantees the promotion of an educational program for Entrepreneurship in Cascais, through which has reached 18000 students. This paper, through a careful analysis of the literature and based on the experience of the last 10 years of the program and the results of the academic year 2015/2016, aims to present the program

DNA Cascais Entrepreneurial Schools and the main results, contributing to a proposed education methodology for entrepreneurship in schools.

Keywords- *entrepreneurship; entrepreneurship education; entrepreneurship at schools; entrepreneurship and local development.*

I. INTRODUÇÃO

Numa economia orientada para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo é fundamental assegurar níveis de empregabilidade, produtividade e coesão social, assumindo o empreendedorismo e o incentivo ao espírito de iniciativa dos jovens com um papel prioritário no alavancar das economias nacionais. Ao nível das políticas de apoio ao empreendedorismo, Audretsch, identifica três fatores fundamentais a ter em consideração: políticas de promoção da atividade empreendedora, políticas que atuam do lado da oferta e políticas regulatórias que atuem sobre o perfil de risco da atividade.[3]

A Câmara Municipal de Cascais, a Empresa Municipal de Ambiente de Cascais (EMAC), atual Cascais Ambiente e a Empresa Municipal para o Desenvolvimento Turístico da Costa do Estoril. (DTCE), atual Cascais Dinâmica, criaram, no ano de 2007, a Agência DNA Cascais – Cascais um concelho Empreendedor”, com o intuito de contribuir para a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo, fundamentalmente na promoção do empreendedorismo jovem e social no município de Cascais.

A Agência DNA Cascais tem no Empreendedorismo Jovem e Escolar um dos seus principais eixos de atuação, trabalhando com os alunos e escolas do concelho em projetos empreendedores que visam o desenvolvimento de novas atitudes junto dos jovens munícipes, desde o 1.º Ciclo do Ensino Básico, ao Ensino Profissional e Secundário.

O programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras é um dos maiores programas de educação para o empreendedorismo dinamizado em Portugal, tendo como principal

objetivos suprimir algumas das lacunas existentes no sistema educativo português, preparando os jovens para o mundo do trabalho, inculcando nos mesmos uma atitude empreendedora, assim como outras valências de índole negocial. O programa oferece aos jovens estudantes, um conjunto de ferramentas pessoais que lhes permite desenvolver uma mentalidade e um maior espírito crítico, assim como, uma visão multidisciplinar que os ajude a definir e concretizar os seus objetivos de vida. O programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras atua de forma prática com os alunos na criação de projetos empresariais, com um carácter construtivo que visam aumentar a capacidade de tomada de decisões. Este trabalho é executado através de sessões que apelam à criatividade, ao uso extensivo do pensamento crítico e que promovem um maior autoconhecimento junto de professores e alunos.

II. IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E O SEU PAPEL NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O empreendedorismo e elevados níveis de atividade empreendedora são considerados fatores importantes de crescimento económico. Regiões com elevada taxa de criação de novas empresas tendem a possuir uma maior taxa de emprego e um crescimento mais imediato.[4] Neste sentido, os decisores políticos, a nível nacional, regional e local, têm procurado desenvolver políticas públicas de apoio ao empreendedorismo, como forma de promover o crescimento económico das suas regiões.[1] [2]

O empreendedorismo e capacidade de decisão são essenciais numa sociedade do conhecimento, permitindo que cada indivíduo tenha a capacidade de se adaptar às constantes mudanças do mundo atual.

Neste sentido, importa que a Educação para o Empreendedorismo seja iniciada ao longo da escolaridade obrigatória, constituindo-se desta forma um dos pilares que orienta a aprendizagem contínua do indivíduo. A educação para o empreendedorismo assume-se como um ativo bastante valioso no atual sistema educativo, dotando os alunos de ferramentas essenciais para enfrentar os desafios do mundo real e de uma economia em constante mudança.[6]

Os programas de Educação para o Empreendedorismo não têm como seu único objetivo combater os problemas relativos à empregabilidade, mas sim dotar os alunos não apenas de habilidades que lhes permitam ter maior sucesso ao nível da empregabilidade e diretamente relacionadas com esta, mas também habilidades e atitudes que visam promover e apoiar a cidadania ativa, o empreendedorismo social e uma atitude intraempreendedora. Ao fazê-lo contribuímos para uma cultura de empreendedorismo que possibilite qualquer a jovem intervir na sociedade.

A Comissão Europeia apoia e reconhece a importância do desenvolvimento da educação para o empreendedorismo, conforme estabelecido na comunicação *"Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes"*, no qual os Estados membros é dada a recomendação: *"Os Estados-Membros devem promover competências empresariais através de maneiras novas e criativas de ensinar e aprender com as escolas primárias e nos níveis de educação seguintes, mantendo também um foco, desde o ensino secundário ao*

ensino superior, sobre a oportunidade da criação de empresas como um destino de carreira. Experiência no mundo real, através de ligações empresariais e através de métodos de resolução de problemas, devem ser incorporados em todas as disciplinas e adaptada a todos os níveis de ensino. Todos os jovens devem beneficiar pelo menos uma experiência empresarial prática antes de deixar o ensino obrigatório" (European Commission, 2012).[6]

III. COMPETÊNCIAS CHAVE A DESENVOLVER NA EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO

No ato de empreender é necessário que esteja reunido um binómio fundamental que considera por um lado o projeto empresarial e por outro o perfil empreendedor.

O projeto de educação para o empreendedorismo vêm contribuir para o desenvolver de uma atitude empreendedora junto dos jovens, procurando criar valor pessoal, social, económico e cultural. Estes programas deverão considerar o desenvolvimento de um conjunto de competências, nomeadamente:

- Competências de gestão e em áreas complementares tais como tais como Marketing e Finanças;
- Competências pessoais relacionadas com a criatividade, pensamento crítico, resolução de problemas, comunicação, iniciativa e eficácia;
- Competências técnicas relacionadas com a natureza do negócio (Design, Informática, Biotecnologia, Saúde, etc).

A realidade tem-nos vindo a demonstrar que, de forma a diminuir a lacuna entre os pontos a) e c) é necessária uma maior aposta ao nível do desenvolvimento de competências pessoais.

No relatório desenvolvido pela Comissão Europeia, *Entrepreneurship Education at School in Europe*[7] são apresentados um conjunto de competências a desenvolver no contexto dos programas de educação para o empreendedorismo nas escolas:

A) Conhecimento (Compreender o Empreendedorismo)

- Como identificar oportunidades e criar soluções;
- Conhecer processos de inovação e criatividade;
- Conhecer as diferentes fases do processo empreendedor;
- Compreender como funciona a economia;
- Compreender o contexto do trabalho;
- Literacia Financeira;
- Responsabilidade Social e Ética nas organizações.

B) Atitudes (Como ter uma atitude empreendedora)

- Capacidade de tomada de Iniciativa e trabalho por objetivos;
- Motivação, persistência e compromisso;
- Criatividade, curiosidade e tolerância ao erro;
- Autoconfiança; autoeficácia e autoconsciência.

c) Habilidades (Competências empreendedoras)

- Planeamento e Organização;
- Liderar e Delegar;
- Capacidade de análise, comunicação e avaliação;

- Capacidade de trabalhar em equipa e de forma autónoma;
- Capacidade de identificar forças e fraquezas;
- Conectar ideias e capacidade de resolução criativa de problemas;
- Compromisso e capacidade de mobilizar compromisso;
- Mitigação de risco;
- Pensamento divergente.

IV. DNA Cascais

O projeto DNA Cascais foi criado em 2007, tendo sido promovido pela Câmara Municipal de Cascais, a Empresa Municipal de Ambiente de Cascais (EMAC), atual Cascais Ambiente e a Empresa Municipal para o Desenvolvimento Turístico da Costa do Estoril. (DTCE), atual Cascais Dinâmica. A DNA Cascais é uma organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é contribuir, usando todos os meios adequados, para a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, com especial enfoque na promoção do empreendedorismo social e jovem no município de Cascais. Nesse sentido, a DNA Cascais trabalha principalmente no desenvolvimento de habilidades e partilha de conhecimento entre sua comunidade, promovendo e estimulando a criatividade e a inovação, e simultaneamente apoiando a construção de um ambiente empresarial em Cascais. O acrónimo DNA significa "desenvolvimento de novas atitudes" e a DNA Cascais tem-se mantido fiel ao mesmo, tendo já apoiado a criação de mais de 265 novas empresas e criado mais de 1420 novos postos de trabalho no concelho, ao longo dos seus já 10 anos de existência. Mas a principal mudança de atitude que a DNA Cascais opera na sua comunidade é alcançada por meio do projeto DNA Cascais Escolas Empreendedoras, onde contribui para uma melhor compreensão do empreendedorismo e dos valores relacionados com o mesmo, incutindo-os junto dos alunos e professores do município.

V. DNA CASCAIS ESCOLAS EMPREENDEDORAS

Este projeto já se desenvolve há 10 anos nas escolas do concelho de Cascais procurando, desde a sua génese, apresentar um carácter transversal, quer ao nível das faixas etárias envolvidas, quer na sua adaptação às diversas áreas de ensino, como Português, Ciências, Matemática e Economia, entre outras. No que respeita às faixas etárias abrangidas e sendo a Agência DNA Cascais uma entidade promotora do espírito empreendedor, entendeu-se que este espírito empreendedor deve ser incutido desde muito cedo.

O programa tem por base o princípio de assumir o empreendedorismo como uma competência essencial que contribui para o desenvolvimento da Comunidade, assumindo-se como agente de mudança social. É entendido que o empreendedorismo não está apenas relacionado com a criação de empresas, mas mais amplamente, na forma como o indivíduo intervém na sociedade e assume uma atitude intraempreendedora, sendo para tal fundamental que o aluno desenvolva um conjunto de atitudes empreendedoras,

habilidades e conhecimentos que o apoiem a transformar ideias em ações.

A metodologia desenvolvida pela DNA Cascais no seu programa Escolas Empreendedoras, encontra-se assente em 5 pilares fundamentais que alicerçam qualquer dos projetos, a ser desenvolvido no âmbito do programa:

- i) Dinâmicos: Assentam em metodologias diversificadas e apelativas;
- ii) Colaborativos: Promovem o desenvolvimento de atividades em grupo;
- iii) Interativos: Facilitam a cooperação entre o aluno e professor, tornando o primeiro o gerador do conhecimento;
- iv) Integrados: Desenvolvem competências do perfil empreendedor;
- v) Contínuos: Traduzem-se num processo evolutivo ao longo dos níveis de ensino.

De forma a potenciar a inovação e fomentar formas de cooperação entre setor público e privado, essenciais para aumentar a competitividade, os programas são desenvolvidos considerando uma rede extensa de parceiros: Start IUPI, Science4you, Junior Achievement Portugal, Associação Inspirar o Futuro, Associação Empresarial do Concelho de Cascais e Universidade Europeia, entre outros.

a) DNA Cascais IUPI

DNA Cascais IUPI é um projeto, dirigido a crianças do 1º Ciclo do Ensino Básico (3º e 4º Ano de Escolaridade), promovido em parceria com a Start IUPI e que tem como objectivo o desenvolvimento de competências e atitudes que permitem ampliar o leque de escolha e que facilitam o processo de construção dos sonhos de cada um. Este projeto divide-se em 5 ações:

- Formação de Professores - De forma a dar aos professores a possibilidade de desenvolver competências ao nível do empreendedorismo e de como poderão trabalhar a temática do empreendedorismo e da atitude empreendedora em contexto de sala de aula. Será realizada uma formação acreditada, com a duração de 25 horas;

- Programa IUPI BE - Este programa visa ajudar as crianças a conhecerem o seu potencial único, para que possam crescer e chegar à vida adulta com poder de escolha, respeitando-se e fazendo o que gostam, vivendo assim de uma forma mais plena e realizada.

- Programa IUPI Biz - Este programa consiste num jogo sobre empreendedorismo, onde os participantes vivem o ciclo de criação de valor: Produto, Preço, Promoção e Praça. Em equipa, criam a sua própria empresa, produzem produtos, dão-lhes um preço, criam estratégias de promoção e por fim vendem os seus produtos no mercado a que chamamos praça. Ganha a equipa que conseguir criar mais valor.

- Feira DNA IUPI, Feira Final - Consiste numa pequena feira cujo principal objetivo é dar projeção ao programa e promover a confraternização de todos os participantes das diferentes turmas. Segue-se a apresentação à comunidade dos produtos desenvolvidos ao longo das diferentes sessões em contexto de sala de aula.

- “Livro Start IUPI – Fazer coisas!” - Destina-se a pais e educadores e baseia-se no desenvolvimento de sete competências do empreendedor (Auto confiança, Saber ouvir, Apresentação, Parcerias ganha-ganha, Responsabilidade, Identificar oportunidades, Organização e planeamento), bem como no incentivo à ação e à concretização de projetos.

b) DNA Cascais Cientistas Empreendedores

A Science4you é uma empresa 100% portuguesa que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de brinquedos educativos e científicos, bem como, à área de formação: festas de aniversários, campos de férias, cursos de formação e animação científica. O projeto DNA Cascais Cientistas Empreendedores, promovido em parceria com a Science4you, tem como objetivo promover a criatividade e inovação junto dos alunos do 2.º ciclo de escolaridade (5.º e 6.º ano). Durante o ano letivo, os alunos, com o apoio dos professores de Ciências e Educação Visual e Tecnológica em contexto de sala de aula, deverão elaborar um projeto de brinquedo de carácter científico e educativo, com potencialidades do ponto de vista da ação lúdica e de entretenimento. O objetivo será desenvolver um produto de venda ao público que respeite as normas de segurança em termos de utilização.

c) DNA Cascais/ Junior Achievement Portugal

A JA Portugal é uma organização sem fins lucrativos que tem por missão inspirar e preparar os jovens para terem sucesso numa economia global, através de 3 pilares: Educação para o Empreendedorismo; Literacia Financeira e Competências para a Empregabilidade. Os programas da JA Portugal chegam a todos os níveis de ensino, assegurando uma educação empreendedora do primeiro ciclo ao ensino superior.

- *Programa “A Família”* - Para alunos cujas idades se situam entre os 6-7 anos, 1.º ano de escolaridade. Este programa consiste em 5 sessões nas quais os alunos deverão identificar o que é uma família, quais as relações e interdependências entre os membros da família, quais as necessidades e desejos e que tipos de emprego os membros da família têm.

- *Programa “A Comunidade”* - É dirigido a alunos com idades entre os 7-8 anos, 2.º ano de escolaridade. Este programa consiste em 5 sessões, nas quais os alunos deverão identificar o que é uma comunidade, como funcionam os negócios dentro de uma comunidade, qual o papel do estado/governo, que serviços existem para o bem-estar dos seus cidadãos e que profissões existem no seio de uma comunidade

- *Programa “A Europa e Eu”* – O programa “Europa e Eu” é dirigido a alunos do 5.º e 6.º ano de escolaridade, com idades entre os 10-12 anos. Durante 6 sessões os alunos vão explorar a relação entre os recursos naturais, humanos e de capital, encontrados em diferentes países, tendo em consideração os negócios europeus que produzem bens e serviços para os consumidores.

- *Programa “É o Meu Negócio”* - Dirigido apenas a alunos do 7.º e 8.º ano de escolaridade, com idades entre os 13-15 anos. Consiste em 6 sessões interativas com os

alunos, com o objetivo que estes saibam como identificar e compreender conceitos de empreendedorismo, com forte ênfase nos estudos sociais, leitura e escrita. Os alunos são incentivados a usar o pensamento crítico para aprenderem algumas competências empreendedoras que suportam atitudes positivas, enquanto exploram as suas aspirações de carreira e apreendem conceitos de negócio.

- *Programa “Economia para o Sucesso”* - O programa Economia para o Sucesso é dirigido a alunos do 9.º ano de escolaridade, com idades entre os 13-15 anos. Durante 6 sessões o programa fornece informação prática sobre finanças pessoais e sobre a importância de identificar objetivos de educação e carreira baseados em interesses, valores e qualidades dos alunos.

- *Programa “A Empresa”* – Este é o programa bandeira da Junior Achievement. Considerado uma boa prática pela Comissão Europeia, conta igualmente com o alto patrocínio da Casa da Presidência da República. O programa desafia alunos do ensino secundário a criar e a gerir uma mini-empresa, ao longo de um ano letivo e em contexto sala de aula.

d) DNA Cascais Jovens Empreendedores

Destinado aos alunos do 9.º ano de escolaridade ao 12.º ano de escolaridade, esta iniciativa tem como objetivo incutir espírito de iniciativa nos jovens do concelho promovendo o empreendedorismo. O projeto DNA Cascais Jovens Empreendedores, desenvolvido num formato de concurso de ideias, pretendendo capacitar os jovens o nível do empreendedorismo, dotando-os de conhecimentos sobre as diferentes fases do ciclo empreendedor, bem como, angariar ideias de negócio nas várias áreas de atividade. Ao longo das suas 10 edições, este programa, que no ano de 2016 foi desenvolvido com o apoio da Universidade Europeia, já foram presentes a concurso cerca de 700 ideias de negócio.

e) DNA Cascais Jovens Artistas

O Concurso DNA Cascais Jovens Artistas é uma iniciativa que tem como objetivo promover a arte e cultura nos jovens do concelho, promovendo o empreendedorismo cultural e criativo. Dirigido aos alunos do 5.º ano de escolaridade até ao 12.º ano de escolaridade, este projeto terá a sua primeira edição no ano letivo 2016/ 2017.

f) DNA Cascais Career Camp

Este é um projeto de planeamento de carreira para jovens que querem fazer a diferença no mercado de trabalho. O projeto terá a sua primeira edição no ano letivo 2016/ 2017 e é promovido em parceria com a Associação Inspirar o Futuro. De forma criativa, vamos apostar no desenvolvimento das competências mais apreciadas no mercado. Este projeto pretende não só desenvolver as capacidades dos jovens do município mas também colocar esses mesmos jovens em contacto com as empresas, vivenciando as funções e tarefas inerentes a diferentes profissões. O programa tem a duração de 2 semanas. A primeira para a componente de formação e a segunda numa vertente mais prática nas empresas parceiras.

- *1ª semana* - Na 1.ª semana os 20 jovens selecionados têm como objetivo criar a sua identidade como futuro trabalhador, desenvolver as suas competências e ganhar a motivação necessária para a semana seguinte, passando por 3 pontos principais: 1) *Definir a minha marca*: Entre

valores, trunfos e realidade, para nos posicionarmos no mercado de forma diferenciadora; 2) *Caminhar um passo à frente*: Não basta que as tarefas sejam bem feitas, pois é necessário compreender que o nosso trabalho tem repercussão no dos outros elementos da organização e as implicações caso o trabalho não seja feito; 3) *Conquistar seguidores*: Ninguém tem sucesso sozinho. Para sermos reconhecidos no mercado de trabalho precisamos que alguém acredite no nosso valor, que nos apoie e recomende. Então como devemos comunicar?

- 2.ª semana- Os jovens serão divididos por 5 áreas de interesse profissional diferentes. Dentro de cada área, 6 jovens irão visitar 4 empresas do concelho de Cascais, uma por dia, conhecendo 4 profissões diferentes dentro da mesma área.

VII. RESULTADOS ALCANÇADOS

A educação, a igualdade e desenvolvimento social levados às escolas em nome do empreendedorismo deram, ao longo das 10 edições do projeto, oportunidade a mais de 18.000 estudantes de fazerem parte destas jornadas para um futuro melhor. Ao longo das suas edições o programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras já formou 267 professores, alcançando mais de 50 escolas do concelho de Cascais.

De seguida apresentamos os resultados da edição referente ao ano lectivo 2016/ 2017, categorizadas por ciclos de ensino, do programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras.

A. 1.º ciclo de escolaridade

Ao longo do último ano letivo os programas de empreendedorismo escolar dirigidos ao 1.º ciclo de escolaridade foram implementados em 29 escolas, tendo alcançado 1534 alunos, 56 turmas e 58 professores. Estes números representam um alcance a 68% das Escolas do ensino básico da rede pública, 25% dos professores do ensino básico da rede pública e 18% dos alunos do ensino básico da rede pública do Concelho.

a) *Programa StartIUPI* – O programa StartIUPI foi implementado em 9 escolas do concelho, tendo alcançado 407 alunos, 15 turmas e 17 professores;

b) *Programa Junior Achievement Portugal* - O programa Junior Achievement Portugal para o 1.º ciclo de escolaridade foi implementado em 24 escolas do concelho, tendo alcançado 1127 alunos, 41 turmas e 41 professores.

B. 2.º ciclo de escolaridade

Ao longo do último ano letivo os programas de empreendedorismo escolar dirigidos ao 2.º ciclo de escolaridade foram implementados em 2 escolas, tendo alcançado 608 alunos, 20 turmas e 5 professores. Estes números representam um alcance a 17% dos alunos do 2.º ciclo de escolaridade da rede pública e 2% dos professores do 2.º ciclo de escolaridade da rede pública.

a) *Programa Science4you* –O programa Science4you foi implementado numa escola do concelho, tendo alcançado 500 alunos, 16 turmas e 3 professores;

b) *Programa Junior Achievement Portugal* - O programa Junior Achievement Portugal foi implementado em 2 escolas do concelho, tendo alcançado 108 alunos, 4 turmas e 3 professores.

C. 3.º ciclo de escolaridade

Ao longo do último ano letivo os programas de empreendedorismo escolar dirigidos ao 3.º ciclo de escolaridade foram implementados em 9 escolas, tendo alcançado 1168 alunos, 43 turmas e 42 professores. Estes números representam um alcance a 69% das escolas do 3.º ciclo de escolaridade da rede pública, 8% dos professores do 3.º ciclo de escolaridade da rede pública e 30% dos alunos do 3.º ciclo de escolaridade da rede pública do Concelho.

a) *Programa Junior Achievement Portugal* –O programa Junior Achievement Portugal para o 3.º ciclo de escolaridade foi implementado em 8 escolas do concelho, tendo alcançado 1043 alunos, 41 turmas e 38 professores;

b) *Concurso DNA Cascais Escolas Empreendedoras* – O Concurso DNA Cascais Escolas Empreendedoras, no que diz respeito ao 3.º ciclo de escolaridade, foi implementado em 4 escolas do concelho, tendo alcançado 125 alunos, 8 turma e 9 professores.

D. Ensino Secundário

Ao longo do último ano letivo os programas de empreendedorismo escolar dirigidos ao ensino secundário foram implementados em 8 escolas, tendo alcançado 870 alunos, 34 turmas e 28 professores. Estes números representam um alcance a 70% das Escolas do ensino secundário da rede pública, 5% dos professores do ensino secundário da rede pública e 18% dos alunos do ensino secundário da rede pública do Concelho.

a) *Programa Junior Achievement Portugal* –O programa Junior Achievement Portugal para ensino secundário foi implementado em 7 escolas do concelho, tendo alcançado 600 alunos, 24 turmas e 20 professores;

b) *Concurso DNA Cascais Escolas Empreendedoras* –O Concurso DNA Cascais Escolas Empreendedoras, no que diz respeito ao ensino secundário, foi implementado em 8 escolas do concelho, tendo alcançado 270 alunos, 23 turmas e 13 professores.

No âmbito das ações desenvolvidas no 3º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário foram ainda desenvolvidos 43 Workshops de Empreendedorismo para um total de 2940 alunos, com a finalidade de sensibilizar e despertar o espírito empreendedor de cada aluno.

Considerando o referencial de competências a desenvolver no contexto dos programas de educação para o empreendedorismo apresentados pela Comissão Europeia no relatório “Entrepreneurship Education at School in Europe” e as competências desenvolvidas através do programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras poderemos constatar que os referidos programas dão um maior ênfase à atitude empreendedora, principalmente à capacidade de iniciativa e trabalho por objetivos. Outros aspetos também valorizados nos referidos programas prendem-se com a capacidade de trabalhar em equipa e de forma autónoma, à capacidade de análise, comunicação e avaliação e o saber identificar oportunidades e criar soluções.

No quadro apresentado de seguida (Quadro 1) são apresentadas as competências trabalhadas em cada um dos programas.

Quadro 1
Competências trabalhadas no Programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras

	Start IUPI	JA "FAMÍLIA"	JA "COMUNIDADE"	JA "A EUROPA E TU"	JA "E O MEU NEGÓCIO"	JA "ECONOMIA PARA O SUCESSO"	JA "EMPRESA"	CIENTISTAS EMPREENDEDORES	CONCURSO ESCOLAS EMPREENDEDORAS	CONCURSO JOVENS ARTISTAS	CAREER CAMP
CONHECIMENTO											
Como identificar oportunidades e criar soluções;	•	•		••	••	••	•••	••	•••	•	•
Conhecer processos de inovação e criatividade;					••	••	••	•	••	•••	
Conhecer as diferentes fases do processo empreendedor;					••	••	•••		••	•	
Compreender como funciona a economia;			••	••	•	••	••		••	••	••
Compreender o contexto do trabalho;		••	••	•	•	••	••		•		•••
Literacia Financeira;			•	••	••	••	••		••		
Responsabilidade Social e técnicas organizacionais				•	•	•	•		•	••	••
ATITUDES											
Capacidade de tomada de iniciativa e trabalho por objetivos	••	•	••	•	••	•••	•••	•••	•••	•••	
Motivação, persistência e compromisso;	•						•••	•	•••	••	•
Criatividade, curiosidade e tolerância ao erro;	•••				•	•	••	••	••	•••	•
Autoconfiança; autoeficácia e autoconsciência.	••				•	•	•••	••	••	••	••
HABILIDADES											
Planeamento e Organização;	••		•	•	•	•	••	••	••	••	
Decidir e Decidir;	•••			•	•	•	•••	•••	••	••	
Capacidade de análise, comunicação e avaliação;	••	••	••	••	••	••	••	•	••	•	••
Capacidade de trabalhar em equipa e de forma autónoma;	•••	••	••	••	••	••	•••	•••	•••	•••	
Capacidade de identificar forças e fraquezas;					•	•	••	•	••	•	•••
Conectar ideias e capacidade de resolução criativa de problemas;	•				•	•	•••	••	••		
Compromisso e capacidade de mobilizar compromissos;	••				•	•	••	••	••	•	
Mitigação de risco;				•	•	••	••		•		
Pensamento divergente.	•		•	•	•	••	••	••	••	••	

VIII. CONCLUSÃO

Devido ao seu carácter inovador e diferenciador, este projeto tem conhecido um impacto bastante significativo no município e consequentemente aumentado ao longo dos anos o envolvimento da DNA Cascais junto de alunos e professores.

Entendemos que o Empreendedorismo deverá ser trabalhado ao longo dos diferentes ciclos de ensino, devendo começar logo nos primeiros anos de escolaridade, com um maior enfoque nas Atitudes e Habilidades. Por essa razão, no último ano letivo, a DNA Cascais iniciou a parceria com a StartIUPI no sentido de possibilitar aos alunos do 1.º ciclo, nomeadamente do 3.º e 4.º ano de escolaridade, a aquisição de

conceitos associados ao empreendedorismo, importantes para o desenvolvimento social e pessoal de crianças, tais como: trabalho em equipa; capacidade para lidar com as frustrações; tomada de decisão; relação com os outros e o saber identificar qualidades nos colegas, entre outros conceitos importantes. Para além de características genéricas associadas ao empreendedorismo, trabalha-se ainda um dos grandes pilares do mesmo - a criatividade. Para trabalharmos e dinamizarmos esta vertente, também no último ano letivo de 2015/ 2016, a DNA Cascais associou-se à Science4you, uma entidade inovadora e próxima dos jovens do 2.º ciclo. Para materializar este projeto, os alunos, divididos em equipas de trabalho, terão de desenvolver uma solução e consequentemente apresentarem um protótipo da mesma.

Em todos os projetos, os professores são uma peça fundamental durante o processo, tendo um papel de destaque junto dos alunos, assumindo-se como figuras de referência no sistema de ensino e no desenvolvimento da personalidade do aluno. Por entender este aspeto, consideramos que é fundamental dirigir também aos professores ações de formação na área do empreendedorismo. Assim sendo e considerando que este é um projeto eficaz de educação para o empreendedorismo, o papel da DNA Cascais junto das escolas envolve todos os atores - pais, escolas, professores, parceiros e empresas do município. Acreditamos que somente com uma abordagem envolvente e transversal será possível qualquer ação de mudança, capaz de gerar resultados positivos para o ecossistema empreendedor.

Entendemos que para além de um bom planeamento e capacidade de implementação do programa DNA Cascais Escolas Empreendedoras é essencial meditar e avaliar o impacto do mesmo. Como tal, em 2016/2017 será realizado um estudo/análise de impacto do programa junto dos alunos de Cascais com os quais trabalhamos.

REFERENCIAS

- [1] Acs, Z. e Armington, C. (2004). Employment Growth and Entrepreneurial Activity in Cities. *Regional Studies*, 38, pp. 911-927
- [2] Acs, Z., Glaeser, E., Litan, R., Fleming, L., Goetz, S., Kerr, W., Klepper, S., Rosenthal, S., Sorenson, O. e Strange, W. (2008). Entrepreneurship and Urban Success: Toward a Policy Consensus Audretsch D.e Keilbach M. (2004). Entrepreneurship capital and economic performance, *Regional Studies*, 38, pp. 949-959.
- [3] Audretsch, D. B. (2003). Entrepreneurship: A survey of the literature. *Enterprise Papers*, 14. European Commission: Enterprise Directorate-General.
- [4] Audretsch D.e Keilbach M. (2004). Entrepreneurship capital and economic performance, *Regional Studies*, 38, pp. 949-959.
- [5] Bosma, N. e Sternberg, R. (2014) Entrepreneurship as an Urban Event? Empirical Evidence from European Cities. *Regional Studies*, 48, pp. 1016-1033
- [6] Comissão Europeia (2012). Rethinking education: investing in skills for better socio-economic outcomes.
- [7] Comissão Europeia, (2016). Entrepreneurship Education at School in Europe. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Empreendedorismo Acadêmico em tempos de tecnologia móvel e aplicativos educacionais

Cíntia Inês Boll

Departamento de Estudos Especializados-DEE
UFRGS
Porto Alegre, Brazil
cintia.boll@ufrgs.br

Marcela Lorea Gomes

Graduanda Faculdade de Educação- FAGED
UFRGS
Porto Alegre, Brazil
mlorea@gmail.com

Carla Queiroz

Graduanda Faculdade de Educação- FAGED
UFRGS
Porto Alegre, Brazil
queirozcarla97@gmail.com

Resumo— Esta pesquisa teve por objetivo investigar o papel da universidade no desenvolvimento de práticas empreendedoras por intermédio da criação de apps. A partir dos aportes teóricos de cultura digital (Lemos, 2009) e empreendedorismo acadêmico (FRANZONI; LISSONI, 2006), foi realizado uma análise de três aplicativos desenvolvidos e vinculados ao projeto da Universidade Federal do RS (UFRGS), “Estude na Escola Criando o Seu Aplicativo no Seu Próprio Dispositivo (Bring Your Own Device – BYOD)”. O BYOD se propõe a desenvolver aplicativos educacionais em colaboração de alunos e professores para a produção de conteúdos nas áreas de educação e tecnologia móvel, proporcionando práticas colaborativas e cooperativas em tempos de Cultura Digital. As análises demonstram a importância do empreendedorismo no âmbito da educação enquanto potência de desenvolvimento das tecnologias móvel, onde os aplicativos apresentam sua potência educadora e empreendedora.

Palavras-chaves: *Aplicativo Móvel; BYOD; Cultura Digital; Juventude; Empreendedorismo Acadêmico.*

Abstract— This research aimed to investigate the role of the university in the development of entrepreneurial practices through the creation of apps. From the theoretical contributions of digital culture (Lemos, 2009) and academic entrepreneurship (FRANZONI ; LISSONI , 2006), it was carried out an analysis of three applications developed and linked to the project of the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), " Study in School Creating Your Application on Your Own Device (Bring Your Own Device - BYOD) ". The BYOD aims to develop educational applications in collaboration of students and teachers to the production of content in the areas of education and mobile technology, providing collaborative practices and cooperatives in

Digital Culture times. The analysis shows the importance of entrepreneurship in education as power development of mobile technologies, where applications have their educational and entrepreneurial power.

Keywords: *Mobile application; BYOD; Digital Culture; Youth; Academic Entrepreneurship .*

I. INTRODUÇÃO

Os Aplicativos para Mídias Moveis (APPs) podem ser definidos como softwares desenvolvidos para facilitar a vida diária dos usuários de dispositivos moveis. Os APPs se fortaleceram para uso cotidiano mais especificamente a partir da década passada por oferecem ou gratuitamente ou com baixo custo seu uso na mobilidade, especialmente acoplados aos smartphones e tablets. Apresentando o desafio de oferecer acesso para um universo de ferramentas e possibilidades comunicativas e interativas, eles se popularizaram junto ao universo tecnológico.

O advento dos APPs desencadeou transformações contemporâneas que mudaram a forma como desempenhamos desde as mais simples atividades rotineiras como usar um despertador para acordar até as mais complexas, como estudar, fazer compras, vendas e transições bancárias. As modificações desencadeadas alteraram profundamente não só o uso da tecnologia quanto o próprio estilo de vida de seus usuários. Nesse contexto, desenvolve-se uma nova maneira de ser, agir e

relacionar, modificando o jeito com o qual nos comunicamos, nos informamos, trabalhamos e até mesmo nos divertimos.

No contexto da educação, a ampliação do acesso aos dispositivos móveis, provocou outras formas de sociabilidades promovendo mudanças não só no modo de produção, mas também no compartilhamento do conhecimento. Uma dessas mudanças é a própria ideia de aprendizagem móvel (Mobile Learning ou mLearning) em um espaço onde uma variedade de recursos possibilita a integração das mídias, o compartilhamento das ideias e das experiências culturais.

“Longe de ser uma possibilidade teórica, a aprendizagem móvel é uma realidade concreta: estudantes e professores, de Moçambique à Mongólia, estão usando aparelhos móveis para conversar, acessar valiosos conteúdos educacionais, compartilhar informações com outros estudantes, obter apoio de seus colegas e instrutores e facilitar a comunicação produtiva. Embora a tecnologia móvel não seja nem nunca venha a ser uma panaceia educacional, ela é uma ferramenta poderosa e frequentemente esquecida – entre outras ferramentas –, que pode dar apoio à educação de formas impossíveis anteriormente” (UNESCO, 2013, p.9).

Hoje o conhecimento pode estar tanto próximo ao espaço fisicogeográfico quanto próximo ao espaço conectivo de uma rede comunicativa e dilatada que só a mobilidade da Cultura Digital pode oferecer. Uma rede de mídias e culturas no plural convergindo não só em narrativas digitais de sons, imagens e escrita, mas também por meio de ideias e ideais de vida. (BOLL, 2013)

A própria ideia de aprendizagem móvel (Mobile Learning ou mLearning) pressupõe novos usos e combinações criativas para dispositivos como Tablets, E-readers e Smartphones¹, outros equipados com áudio, vídeo, SMS e uma variedade de recursos que possibilita a integração das mídias, o compartilhamento de ideias e de experiências culturais. Nesse sentido, o advento e a proliferação dos APPs, implicaram no surgimento de outras possibilidades do fazer pedagógico pois que a Internet, destaca Levy (1997), é um instrumento de desenvolvimento social que possibilita a partilha da memória, da percepção, da imaginação, das sensações, resultando numa aprendizagem coletiva, advindas de explorações entre grupos humanos.

Acreditamos que as possibilidades das tecnologias móveis e mais especialmente dos aplicativos na sala de aula possam contribuir para garantir a interconexão, a criação de comunidades e a inteligência coletiva no fluxo comunicativo da Cultura Digital e dos processos autorais e singulares deste tipo de construção colaborativa do conhecimento. A dimensão da mobilidade comunicacional transcendendo tempos e espaços

desloca não só objetos e corpos como também pensamentos e fluxos comunicativos em rede (Lemos, 2010)

Dessa maneira, o estudo sobre o uso dos APPs na educação se torna necessário, uma vez que o ensino deve acompanhar os avanços da sociedade. Para tanto esse artigo tem como objetivo analisar três aplicativos empreendedores desenvolvidos no âmbito do projeto BYOD e dialogar sobre o papel da escola na contribuição da criação de APPs empreendedores na Web.

II. EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO

O empreendedorismo é uma das principais ferramentas de mudança do mundo, sejam elas econômicas, sociais ou tecnológicas. Ele se desenvolve em diversos âmbitos da sociedade, como dentro das universidades e instituições de pesquisa. As universidades são espaços de formação acadêmica, no qual o indivíduo se especializa em sua futura profissão, porém muito mais do que formar médicos, advogados, professores ou engenheiros a universidade prepara seus estudantes para os desafios da vida adulta e do mercado de trabalho, através de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No ambiente universitário o estudante pode ser, entre outros objetivos, desafiado a empreender em um contexto acadêmico na busca de soluções para os problemas sociais com criatividade e inovação. Por empreendedorismo acadêmico entendemos, pois, as atividades empreendedoras realizadas por pesquisadores, tendo como base o capital intelectual vinculado a área de formação de cada pesquisador (FRANZONI; LISSONI, 2006).

Conforme é exposto no artigo “Atitude dos Estudantes Universitários Face ao Empreendedorismo: Como Identificar o Potencial Empreendedor?” há diversos incentivos por parte das instituições acadêmicas visando possibilitar aos jovens a criação de seus próprios negócios, principalmente enquanto subterfúgio para a crise de empregos e podendo, assim, estabelecer compatibilidade com os ensinamentos promovidos pela universidade (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010). Apesar desses incentivos, conciliar educação e empreendedorismo ainda é um grande desafio dentro das universidades. Nesse contexto, o surgimento de inovações tecnológicas, como é o caso os aplicativos moveis, abre um novo mundo de possibilidades, pois pode permitir aos estudantes o desenvolvimento de ideias empreendedoras sem precisar de um investimento financeiro grande, uma vez que existem atualmente diversas plataformas gratuitas para criação de APPs.

III. PROJETO BYOD

O projeto “Estude na Escola Criando o Seu Aplicativo no Seu Próprio Dispositivo (Bring Your Own Device – BYOD)” tem como objetivo oportunizar aos alunos e professores

condições pedagógicas e técnicas para a criação de aplicativos para tecnologias móveis utilizando a Fábrica de Aplicativos, uma plataforma em software livre brasileira que permite a qualquer pessoa criar e compartilhar aplicativos para celular de forma rápida, intuitiva e sem necessidade de domínio de linguagem de programação. A plataforma foi criada em 2012 por desenvolvedores brasileiros com o objetivo de universalizar o acesso a uma nova economia móvel, digital e criativa, além de valorizar milhões de *Appers* (como são chamados os criadores de aplicações para dispositivos móveis na cultura digital). (BOLL, 2013)

A Fábrica de Aplicativos disponibiliza atualmente três tipos de serviços para criação dos aplicativos: o gratuito, em que desenvolver o aplicativo apenas levará a logomarca da empresa no rodapé; o Sem Banner, em que desenvolver o aplicativo demandará um custo mensal; e, por fim, o Plano Pro, em que desenvolver o aplicativo implica aceitar que os *Appers* disponibilize seus projetos à venda nas lojas das empresas Google e Apple.

De acordo com o documento da Unesco intitulado “O futuro da aprendizagem móvel” (2014), a EAD se apresenta como área de foco para a aprendizagem móvel particularmente por que a cada dia mais o uso de dispositivos móveis nos sistemas formais de educação se populariza junto ao ensino formal no mundo. Segundo o documento, atualmente temos dois modelos principais de uso da Tecnologia Móvel nos espaços formais de educação: ou Um Computador por Aluno (UCA), em que cada aluno recebe um computador para uso escolar, ou Traga o Seu Próprio Dispositivo (Bring Your Own Device – BYOD), em que cada aluno, normalmente do ensino médio, é subsidiado no uso do seu próprio aparelho móvel:

“Conhecido como BYOD, o modelo vem causando uma mudança sem precedentes na educação superior e no ensino a distância ao permitir que mais alunos acessem os materiais pedagógicos através da tecnologia móvel. Com o aumento do número de pessoas que tem acesso ou possui um dispositivo móvel, as iniciativas BYOD mostram-se promissoras para alunos de todos os cantos do mundo, embora possam ser radicalmente diferentes nas diversas regiões e países.” (UNESCO, 2014)

Nesse contexto, apresenta-se a seguir três aplicativos desenvolvidos pelo projeto da Universidade Federal do RS (UFRGS), “Estude na Escola Criando o Seu Aplicativo no Seu Próprio Dispositivo (Bring Your Own Device – BYOD)”:

A. *App Cool Quiz:*

O aplicativo Cool Quiz (disponível em <http://galeria.fabricadeaplicativos.com.br/coolquiz>) foi desenvolvido pela estudante de Administração da UFRGS Gabriela Carla Silva Tarouco, e tem como objetivo auxiliar estudantes do ensino médio em preparação para vestibulares, ENEM (Exame Nacional de Ensino Médio) e também para testar conhecimentos adquiridos na escola. O app visa convidar os alunos a estudarem utilizando seus smartphones durante o tempo livre, complementando o aprendizado da sala de aula e ajudando a aprender de uma forma leve, em formato de jogo. Este app permite aos alunos estarem em qualquer lugar - não necessariamente um ambiente formal de estudo - estando munidos de básicos conhecimentos tecnológicos. A partir disso, os usuários desfrutam do acesso a um ambiente informal de aprendizagem no qual se dispõe de um caráter mais descontraído de estudo, flexibilidade de tempo, consulta a outros materiais e a praticidade do acesso móvel.

A associação com a prática empreendedora se dá por meio de criação de um sistema elaborado por jovens e para jovens, empoderando o mesmo através de um ambiente descontraído de aprendizagem. Em um contexto de mais de 8 milhões de inscritos no Enem, esta prática torna-se promissora dada sua praticidade e dinamismo para fins preparatórios para provas e estudo.

B. *App Estágio Eja:*

O aplicativo Estágio EJA (disponível em http://galeria.fabricadeaplicativos.com.br/estagio_eja), foi desenvolvido pela estudante de pedagogia da UFRGS Greice Iara Hochmuller, e tem como objetivo auxiliar os graduandos de pedagogia da UFRGS a encontrarem instituições que ofereçam vaga de estágio para realizar o estágio obrigatório na EJA. O aplicativo possui um mapa da cidade, no qual o estudante tem a possibilidade de localizar por zona de proximidade todas as instituições disponíveis para realização de seu estágio.

O serviço empreendedor prestado por este aplicativo apresenta-se enquanto intermediário da procura de um estágio para o usuário, considerando o fator localidade como determinante na busca (recurso de mapeamento). Há, portanto, a elaboração de uma prestação de serviço que tem por fim auxiliar o estudante a iniciar determinado estágio, prática da qual torna o app um excelente aliado no meio acadêmico de estudantes que visam a prática nesta especificidade pedagógica.

C. *App Escoteiros Ubuntu:*

Os aplicativos Escoteiros Ubuntu (disponível em <http://galeria.fabricadeaplicativos.com.br/escoteirosubuntu>), foi desenvolvido pelo estudante de pedagogia da UFRGS Jean Marcel Corseuil, e tem como objetivo fornecer uma plataforma na qual os escotistas do grupo Ubuntu de Porto Alegre possam navegar pelos escritos sobre o escotismo, tendo acesso a

técnicas escoteiras, como primeiros socorros, código Morse, nós e amarras.

Partindo do princípio de que os escoteiros são uma organização mundial, com mais de 30 milhões de associados, fundada em 1907 por Baden-Powell, que visa o desenvolvimento do jovem através da prática do trabalho em equipe e da vida ao ar livre, comum em ensinamentos e práticas, este serviço prestado através do app tem cunho empreendedor ao passo que possibilita a elaboração de um espaço virtual de organização dos temas pertinentes aos grupos, encurtando o caminho entre a informação e o receptor.

IV. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi investigar o papel dos APPs na educação e sua relação com o empreendedorismo acadêmico. Se entendemos que os apps podem ser solução para os problemas sociais, a criatividade e a inovação apresentada pelos três apps se transformaram, nas mãos dos alunos e seus capitais intelectuais desenvolvidos em seus cursos de licenciatura, em atividades empreendedoras. Essa pesquisa visou contribuir para compreensão da importância da universidade acompanhar os avanços da sociedade, especialmente no que tange as tecnologias moveis, pois elas

LÉVY, Pierre. Ciberultura. São Paulo: Ed. 34, 1997.

LEMOS, A. Ciberultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. 5ª edição; Porto Alegre: Sulina, 2010.

têm reconfigurado a maneira com a qual seus usuários vivem. Dessa maneira, conclui-se que o uso dos APPs na educação abre um novo mundo de possibilidades, pois permite aos estudantes o desenvolvimento de ideias empreendedoras, que podem contribuir para criar alternativas de soluções dos problemas sociais, sem precisar de um investimento financeiro grande, uma vez que existem atualmente diversas plataformas gratuitas para criação de APPs.

REFERENCES

BOLL, C.I. Protagonismo Educativo em Ações Interministeriais Contemporâneas: o programa Mais Educação e o programa Mais Cultura nas Escolas entrecruzando imaginações e conhecimentos autorais. SubtextoRevista de Teatro do Galpão Cine Horto. Ano X Dez 13. no.10. Belo Horizonte: Fino Traço Editora, 2013.

FRANZONI, Chiara; LISSONI, Francesco. Academic entrepreneurship, patents, and spin-offs: critical issues and lessons for Europe. Centro di Ricerca sui Processi di Innovazione e Internazionalizzazione CESPRI, 2006

LEMOS, A.; JOSGRILBERG, F. Comunicação e Mobilidade. Aspectos Socioculturais das Tecnologias Móveis no Brasil. Salvador: Edufba. 2009.

SANTOS, S. C., CAETANO, A., & CURRAL, L. Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo: Como identificar o potencial empreendedor?. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2010.

UNESCO. O Futuro da aprendizagem móvel: implicações para planejadores e gestores de políticas. Brasília: UNESCO, 2014.

A Cultura Empreendedora no Ensino Superior Português

A ação do e-Learning no Capital Humano de Alunos/Formandos dos PALOP

Luís Manuel Santa Mansos
Investigador na Universidade do Algarve
Tutor na Universidade Aberta
Lisboa, Portugal
luismansos@gmail.com

Resumo— Como estratégia para a valorização do conhecimento, parece-nos importante a promoção da cultura empreendedora no Ensino Superior Português em termos de aquisição e reforço do Capital Humano dos seus Estudantes/Formandos, por forma a gerar no futuro mais desenvolvimento económico e criação de riqueza para a sociedade. Dentro destes pressupostos, é exposto o papel que o e-learning, apoiado nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), desempenha nos objetivos das organizações académicas e em especial nos dos seus estudantes originários dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), permitindo-lhes uma aprendizagem baseada na partilha de saberes.
Palavras-chave: *Empreendedorismo nas Universidades Portuguesas, TIC, e-Learning e Capital Humano.*

Abstract— As a strategy for the appreciation of knowledge, the promotion of entrepreneurial culture in the Portuguese University seems important, in terms of acquiring and strengthening the human capital of their students / trainees in order to generate in the future more economic development and wealth creation for the society. Within these assumptions, we present a job in which we explain the role and influence of e-learning, supported by the Information and Communication Technologies (ICT), in the objectives of the academic organizations and of its students originating from speaking African Countries Portuguese (PALOP), allowing them a learning based on shared knowledge.

Keywords: *Entrepreneurships Portuguese Universities, ICT, e-Learning and Human Capital.*

I – INTRODUÇÃO

O impacto do e-learning na construção e consolidação do Capital Humano (CH) das pessoas, funciona como motor dinamizador da

sociedade em geral, e na educação formal, informal ou não formal em particular [1].

A sociedade consagra hoje uma atitude mais positiva ao estímulo do empreendedorismo. As Universidades acompanham esse esforço identificando e sustentando um potencial ativo ao longo do seu processo de educação. Isso parece ser verdade não só nas áreas das ciências e das humanidades, mas também na gestão onde já se notam os currículos universitários a serem orientados também para a criação de empresas e não apenas para a sua gestão [2]. No contexto do ensino superior online, pensamos que este passa por uma grande vitalidade, com áreas de especialização direcionadas cada vez mais para a inovação, o que proporciona um enorme incremento de competências consideradas indutoras do fenómeno do empreendedorismo nos estudantes.

II – EMPREENDEDORISMO

Porque o empreendedorismo é um processo dinâmico passível de ser estudado em distintas conjunturas, entendemos que, na vertente académica, podemos distinguir duas áreas que lhe são endógenas.

Uma, que convoca a Universidade para a questão do CH dos seus estudantes de acordo com estratégias plasmadas no empreendedorismo, na crença de que estes (no presente, mas também no futuro, quando no exercício de responsabilidades profissionais em prol da sociedade) procurem explorar situações mais consistentes e os alavanquem no aprender a aprender e na resolução de conflitos [3], assim como em outras atividades, mais de carácter criativo como no caso da identificação de méritos e atitudes, sempre numa perspectiva de aprendizagem ao longo da vida [4].

Outra, que convoca os estudantes a aplicarem a si próprios testes de razoabilidade, como por exemplo: “estas informações que recebi têm consistência?” / “os meus colegas vão concordar com esta informação?” / “terá havido algum tipo de controlo por parte de outros intervenientes na emissão da informação?” / “será que faz sentido

para mim esta informação que recebi?” / “será que faz sentido para os meus colegas?” [5].

Esses desafios quando entendidos pelas Instituições de Ensino Universitário com Educação a Distância (IEUcEaD) e pelos seus estudantes, dá sentido a uma universalidade intrínseca à ciência e na abertura de espaços para o intercâmbio de culturas [6].

As organizações de formação superior a distância que suportam processos da globalização parecem responder muito bem à necessidade de inovar, tornando os processos mais adequados para a distribuição do conhecimento aos formandos geograficamente mais dispersos [7]. É assim possível fazer uma abordagem equilibrada, com o papel da aprendizagem a ter um carácter decisivo na construção e gestão do conhecimento de todos os seus estudantes [8]. Nesse ambiente de aprendizagem a distância, o trabalho e o estudo são encarados como tarefas múltiplas que passam por partilhas que se estendem pelo conhecimento formal, havendo também espaço para interações de índole social num contexto espontâneo e informal. Estabelecem-se assim relações sociais empáticas que promovem o sentimento de pertença a uma comunidade virtual de aprendizagem [9].

III - AS TIC NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

As TIC surgiram como um bom suporte às comunicações, facultando às organizações em geral e às Instituições de Ensino Superior (IES) em particular, as ferramentas que necessitavam para a gestão do conhecimento [10], com a finalidade de obterem mais valor, competitividade e capital intelectual, de modo a evoluírem para posições ainda mais consistentes e inovadoras no mercado [11].

IV - O E-LEARNING NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

As IEUcEaD diferenciam-se do ensino presencial, por ser um ensino/formação suportado nas TIC, isto é, que se baseia em tecnologias relativas a computadores e telecomunicações bem como em tecnologias de produção, tratamento, gestão e transmissão da informação com recurso a meios informáticos e a formas de comunicação a distância, em especial as eletrónicas ou as digitais que põem em destaque a interatividade online, que como lembra Duarte [12], exige do utilizador tomadas de decisão na seleção de diferentes procedimentos alternativos e envolve uma reação diferenciada do sistema às escolhas efetuadas.

Com o e-learning, as potencialidades das turmas virtuais, ao simularem um espaço físico que existe

na educação/formação tradicional e ao incluírem sistemas de gestão integrada da educação/formação, vão exigir uma maior concentração e intervenção por parte dos professores/tutores, no que concerne aos conteúdos dos recursos e das atividades online, e por parte das equipas de multimédia, no que diz respeito à gestão do espaço virtual de aprendizagem. Esta abordagem pode aproximar-se de outras, frequentemente propostas, como um meio de suportar interações entre dispositivos fisicamente próximos ou entre estes e o seu ambiente [13]. No que concerne aos estudantes, eles gerem de forma autónoma o espaço e o tempo, isto é, em qualquer local e a qualquer hora, eles podem exercer as suas obrigações académicas, o que lhes proporciona mais direitos (independência) e deveres (responsabilidades). O e-learning na condição de ensino/ formação superior a distância online, é um conceito multifacetado de distribuição e de gestão de percursos formativos e conteúdos de educação por meios eletrónicos e em rede, que funciona de forma assíncrona/ síncrona no espaço virtual. Apresenta também um novo paradigma de ensino/aprendizagem, isoladamente, ou combinado com sistemas offline e presenciais.

Por tudo isto, podemos dizer que o ensino/ formação superior a distância na modalidade em e-learning está direcionado prioritariamente para uma população alvo adolescente/adulta com experiência profissional cujo objetivo passa por aumentar a sua performance académica/profissional [14] [15].

V - OS ESTUDANTES DOS PALOP NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS ONLINE

Depois de termos feito um percurso no universo das IEUcEaD em Portugal no contexto das TIC e pelo facto do estudo estar centrado nos estudantes dos PALOP que frequentam, em modo online, IEUcEaD portuguesas a partir dos seus países, achamos oportuno apresentar alguns dados desses mesmos países. Para compreender melhor as necessidades e/ou interesses destes estudantes (e outros extratos representativos da população-alvo a quem se dirigem as diversas temáticas ligadas ao ensino/aprendizagem), vamos, a partir de informações recolhidas, identificar e analisar o que nos foi possível pesquisar, em termos das TIC. Podem, assim, ganhar relevância os indicadores apresentados quando extrapolados para as potencialidades do e-learning como método vocacionado para o ensino/formação que toma como suporte as TIC, uma vez que quanto maior for a estabilidade no relacionamento “e-learning / TIC / estudantes dos PALOP”, mais eficaz e eficiente poderá ser o contributo deste tipo de ensino/aprendizagem para a competência dos potenciais intervenientes nesse processo educativo/formativo [16].

Uma nota que se deve evidenciar é de que os indicadores disponíveis são muito poucos e isso parece-nos ter a ver com o facto da enorme dificuldade na recolha e análise dos dados pelas organizações dedicadas a estes fenómenos e por outro lado, pelo facto deste tipo de trabalho de investigação decorrer ao longo de anos e portanto a questão do enviesamento poder estar presente, tornando-os obsoletos. Também registamos que as buscas de dados orientadas para fontes internas dos PALOP revelaram-se residuais ou mesmo ineficazes no que concerne a este tipo de pesquisa. De qualquer modo, explicitamos o que nos foi possível encontrar, no pressuposto de que esses dados transmitem uma ideia válida sobre a situação das TIC e do Ensino Superior nos PALOP. De referir que colocámos nos Quadros 1 e 2, para além dos PALOP, também Portugal, para se entender as dissemelhanças ainda existentes e portanto a dificuldade que os PALOP ainda parecem ter no acesso às TIC e ao Ensino Superior. Podemos, então, observar no Quadro 1 os dados fornecidos pela Nações Unidas da Divisão de Estatística sobre a utilização de TIC nos países dos PALOP.

Quadro 1 - Utilização das TIC nos PALOP

Core indicators on access to, and use of, ICT by households and individuals, latest available data (2008-2012)												
Percentage of households with												
(HH1)	Year	(HH2)	Year	(HH3f)	Year	(HH3m)	Year	(HH4)	Year	(HH6)	Year	
Radio		TV		Fixed line		Mobile-		Computer		Internet		
latest		latest		latest		cellular		latest		access		latest
data		data		data		data		data		data		data
Angola	47,8	2009	38,5	2009	1,5	2009	40,4	2009	7,1	2010	5,7	2010
Cape Verde	62,3	2010	73,9	2010	40,8	2010	75,7	2010	20,4	2010	10,4	2011
Guinea-Bissau	...		...		...		...		...		...	
Mozambique	...		...		...		...		4,0	2008	...	
S. Tomé & Príncipe	...		...		...		...		...		...	
Portugal (a)	99,5	2012	91,5	2012	43,5	2012	95,5	2012	73,5	2012	43,5	2012
Sources: ITU World Telecommunication/ICT Indicators Database (PALOP) ... IINE - Instituto Nacional de Estatística (Portugal)												
a - como termo de comparação												

Sources: ITU World Telecommunication/ICT Indicators Database (PALOP). — INE - Instituto Nacional de Estatística (Portugal)
a - como termo de comparação

Fonte: adaptado de, Nações Unidas – Divisão de Estatística¹

Cabo Verde, seguido de Angola, surge como o país com mais acesso e utilização das TIC em geral, apesar dos seus dados estarem inscritos com um ano de avanço, exceto a nível de computadores. Em relação ao Quadro 2, contem dados fornecidos pela UNESCO – United Nations Educational Scientific and Cultural Organization a partir dos seus Serviços de Estatística sobre a frequência do Ensino Superior das populações residentes nos PALOP. É relevante o maior número de indivíduos de Angola que frequenta o Ensino Superior, seguido de Moçambique, com Cabo Verde na terceira posição, a Guiné-Bissau em quarto lugar e por fim S. Tomé e Príncipe.

Quadro 2 - População dos PALOP no Ensino Superior

	Moçambique	Angola	Cabo Verde	Guiné-Bissau	São Tomé e Príncipe	Portugal (a)
2002	12.566,00	1.810,00				
2003	17.225,00	48.184,00	2.215,00			
2004	22.256,00	37.547,00	3.036,00			
2005	28.298,00	48.184,00	3.910,00	3.122,00		
2006	48.694,00	4.567,00	3.689,00			
2007			5.289,00			
2008	75.457,00		6.658,00			
2009	84.074,00		8.465,00		704,00	381390,00
2010		66.251,00	10.144,00		766,00	377389,00
2011	113.464,00		11.769,00			

a - como termo de comparação

Fonte: adaptado de, UNESCO²

VI - O CAPITAL HUMANO DOS ESTUDANTES DOS PALOP

Porque o nosso trabalho incide no CH dos estudantes dos PALOP que a partir dos seus países frequentam IEUCaD em Portugal com as suas tarefas académicas a situarem-se em contexto de e-learning, é muito provável que esta população alvo tenda a sofrer influências desse tipo de aprendizagem enquanto participantes ativos nesse processo.

Assim, parece-nos que a especificidade do conceito de CH que estamos a pesquisar passa, de forma transversal, pela formação académica de aptidões, posturas e flexibilidade intelectual enquanto durar esse percurso formativo, aliás, como Carneiro [17] sugere em relação às aptidões nos estudantes que devem progredir de forma contínua ao longo da sua vida, ou como Sequeira [18] lembrarelativamente às orientações que favorecem interações equilibradas entre estudantes e docentes, ou ainda como Martins e Lopes [19] recordam em relação à desenvoltura intelectual no que concerne a ações individuais dos estudantes explicadas sob a forma de partilha de conhecimentos entre eles. Nessa perspetiva, é possível propor uma definição mais alargada de CH, em que os conhecimentos, capacidades, competências e outros atributos incorporados no indivíduo se tornam relevantes para a atividade económica [20].

Posto isto, e apesar das questões sociais, económicas, financeiras e outras que são vividas nos PALOP, que também nos levaram a empreender esta procura de informações, parece-nos oportuno referir que, tal como para as TIC e para o ES nos PALOP, foi muito difícil a recolha de dados institucionais sobre a situação do Capital Humano nos PALOP, de modo a explicitar neste trabalho uma ideia do que se passa nesse contexto. No entanto, conseguimos ter acesso a alguns estudos, que tecem críticas a modelos econométricos de análise à pobreza nos PALOP, mas em relação ao Capital Humano (índices de

²URL: <http://pt.knoema.com/UNESCOISD2013Jul/unesco-institute-for-statistics-data-2013>, (acedido a 29/05/2014 - 00:23h).

¹URL: <http://data.un.org/DocumentData.aspx?q=ICT&id=352>, (acedido a 28/05/2014 - 23:46h).

escolarização, por exemplo) este é pouco tido em consideração, havendo sobretudo referências ao maior ou menor peso do capital social na caracterização das possibilidades de desenvolvimento de cada um desses países.

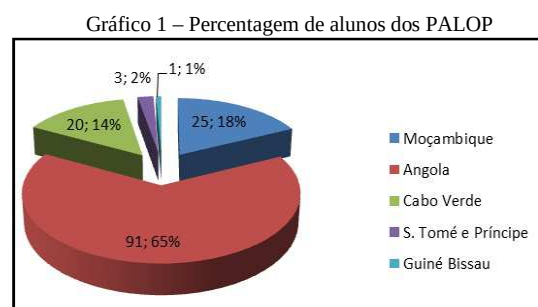
Também a UNESCO faz alusão ao estado geral dos PALOP, sendo que as preocupações passam mais pelos aspetos básicos das populações como a alimentação e as doenças.

Na mesma linha, Capucha [21] reconhece que na maior parte dos casos se verifica uma maior preocupação com a definição de setores económicos, com a agricultura a ser um setor comum a todos os países, em detrimento das TIC e do CH.

VII - UM ESTUDO SOBRE O INFLUXO DO E-LEARNING NO CAPITAL HUMANO DOS ESTUDANTES DOS PALOP

Propusemo-nos estudar um caso do ensino/formação universitário a distância, e de como o regime de e-learning dissemina efeitos sobre o CH dos estudantes dos PALOP. Estudadas as instituições universitárias portuguesas que ministram ensino em regime de e-learning, seleccionámos a Universidade Aberta (UAb) porque todas as outras revelaram um número residual de estudantes dos PALOP.

Podemos ver no Gráfico 1 a percentagem de alunos dos PALOP que foram auscultados para o estudo que corresponde a uma amostra que obtivemos de 160 estudantes PALOP que frequenta(ram) a UAb.



Fonte: Elaboração própria³

Neste estudo foram aplicados diferentes tratamentos estatísticos aos dados recebidos. Antes, porém, foi feita uma análise comparativa que deu uma ideia acerca do posicionamento do número de estudantes dos PALOP e dos seus países, entre a fase de recebimento dos questionários para preencherem e a fase de entrega das respostas. Depois seguiu-se a estatística descritiva em que foram apresentados gráficos de frequências, relativos às variáveis, com os respetivos comentários.

³Informações recolhidas a partir de questionários.

Antes de se proceder ao tratamento das correlações e cruzamentos de variáveis, foram utilizados métodos de fiabilidade de modo a garantir a consistência e a credibilidade das mesmas. Adotaram-se procedimentos em relação ao estudo dos testes das hipóteses alternativas. A partir dos resultados das correlações obtiveram-se coeficientes de correlação significativos que permitiram a verificação do modelo teórico. Foi aplicada uma técnica estatística, “análise fatorial de componentes principais”, que permitiu reduzir o número de variáveis do questionário por fatores, mantendo as características e permitindo a sua aplicação em novas práticas estatísticas e de forma menos complexa. Assim, evoluiu-se para a regressão linear múltipla e simples, cujo contributo foi essencial para a proposta de um modelo empírico. A nível de resultados que nos permitissem retirar conclusões ainda mais apuradas, progredimos para a regressão logística que nos forneceu resultados probabilísticos positivos. Com os resultados obtidos a partir de uma abordagem quantitativa, partimos para a análise dos dados relativos às entrevistas, através de uma abordagem qualitativa. Os resultados conseguidos pelos dois métodos, foram analisados de forma complementar, com a técnica da triangulação.

VIII - O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR TRANSVERSAL À DINÂMICA DO E-LEARNING NAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS

Alega Levy-Leboyer (2003), citado por Salgado et al., [22], que o desenvolvimento de competências não é determinado somente pelo processo de educação formal mas também pelas experiências vividas, isto é, o indivíduo nunca deixa de aprender ao longo da sua vida e portanto todas as experiências são suscetíveis de se tornarem situações de aprendizagem: profissionais, familiares, sociais, etc.. Acrescentaríamos que nos parece ser, atualmente, a formação superior formal, e em especial, aquela que é ministrada em regime de e-learning, a que se baseia não só na formação propriamente formal mas também tem associado a ela, componentes de ordem social que se concretizam em fóruns sociais e de ordem familiar, uma vez que a formação pode decorrer de forma perfeitamente pacífica em ambiente familiar ou profissional. Daí estar de acordo com Pires [23] quando afirmou que a produção de novos conhecimentos, a reconstrução/recomposição dos saberes e das competências disponíveis, constituíam ações potenciadoras para o desenvolvimento económico.

Os modelos de aprendizagem que visam proporcionar uma formação consistente e equilibrada com as exigências do mercado são

pensados, planeados e construídos tendo em mente os estudantes, uma vez que são eles que, depois de formados e munidos do seu CH, vão contribuir para a procura de novas soluções sempre indispensáveis para o desenvolvimento da sociedade, tornando-se por isso necessário repensar se eles estão ajustados e se são os mais adequados à construção das suas competências [24]. E nesse sentido, pensamos que um dos tipos de aprendizagem que melhora a competência é o fomento de um espírito de inovação e empreendedorismo para se obterem hábitos de trabalho, estilos de comunicação, formas de liderança e trabalho em equipa [25].

Por outro lado, os estudos sobre a educação, formação e Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) que agrupam a evolução das competências parecem ser diminutos e terem a desvantagem a montante que é estarem confrontados com difíceis concretizações [26]. Como refere Martins [27], citando Stoer (2003), em relação ao conceito de competência este não pode ser reduzido à sua função de articulação da educação com as exigências do mercado de trabalho. Por essa razão, pensamos ser positivo que as atividades formativas dos alunos nas IES obedeçam a objetivos que priorizem um ensino baseado no desempenho e na competência do estudante/formando para executar tarefas e não limitados a uma classificação formal, que sendo necessária nos parece não ser suficiente [28].

IX - CONCLUSÃO

Pensamos que, ponderando o que foi desenvolvido neste estudo, o fenómeno do empreendedorismo é passível de ser robustecido, no nosso caso nas IEUCeAD⁴, se na formação se acrescentarem valores de estímulo na transmissão de informações, unindo os estudantes dos PALOP num contexto de integração do ensino de competências, sendo motivados a aprender numa perspetiva de autonomia, com a aquisição de competências e não apenas de saberes [29], o que é compatível com a aprendizagem em regime de e-learning centrada no estudante.

Nesse sentido, o estudo que foi realizado parece ajudar a refletir na necessidade das nossas instituições de ensino superior, presenciais ou em regime de e-learning, encontrarem pontos de apoio que permitam identificar novos desafios. Parece-nos, assim, ser da maior importância que o

percurso académico dos estudantes dos PALOP evolua de forma e que, ao concluírem os seus estudos, possam constatar que o seu CH está valorizado positivamente e pronto a contribuir para a eliminação de barreiras intelectuais e de infoexclusão, avançando para a inclusão de inovações nos seus países.

Assim, estes desafios devem passar pela averiguação da forma como estes estudantes (firmados ou deslocados dos seus países mas sempre alinhados pelas sua própria cultura determinada pelas vivências de distintas realidades que não as portuguesas) testemunham e sentem a formação superior presencial ou em regime de e-learning que lhes é ministrada em Portugal.

Também no que concerne às recetividades das IEUCeAD, decorre do estudo que os seus docentes necessitam do apoio das instituições no sentido de terem disponibilidade de atenderem às necessidades mais imediatas, quais as situações que poderão dar a melhor orientação à realização das tarefas pelos estudantes, que instrumentos para as enfrentar/potenciar e que tipo de ajuda é necessária dar nos momentos mais apropriados de modo a antecipar as competências que poderão ser desenvolvidas nos estudantes [30].

Também no que respeita ao e-learning enquanto veículo de suporte nas IEUCeAD e a sua positiva influência na consolidação do CH dos estudantes dos PALOP, estes acham que durante o percurso académico existe disponibilidade por parte dos docentes, em termos individuais e de grupo, na criação de condições para estudarem de forma concentrada os materiais de aprendizagem recomendados. Os estudantes reforçam, ainda, a sua motivação na resolução dos trabalhos e das atividades formativas, e na sua participação nos trabalhos de grupo realizados nos respetivos fóruns. Nessas dinâmicas de grupo, reconhecem que a qualidade existente nas participações nos fóruns fomenta as suas interações, sendo que isso se vai refletir posteriormente, de forma positiva, na resolução das provas de avaliação.

Com o e-learning os estudantes apercebem-se de que: o horário flexível que este regime de aprendizagem proporciona lhes é útil no trajeto académico dado que reforça a sua autonomia; constroem o exercício da sua cidadania no meio académico de forma equilibrada; a sua aprendizagem evolui favoravelmente, dado que esta está sob o seu controlo e gestão.

A maioria dos estudantes dos PALOP priorizou, aquando da escolha do seu curso/ALV: a diminuição com os custos na frequência do curso, a flexibilidade na aprendizagem, e o prestígio da instituição (considerando que a instituição promove o conhecimento e lhes possibilita a otimização dos tempos livres permitindo-lhes obter mais autonomia no seu método de ensino, apropriado às suas exigências académicas). Outro facto que

⁴ De notar que o número de Universidades portuguesas que, efetivamente, têm ensino a distância em regime de e-learning de modo integral é residual, excetuando a Universidade Aberta que possui este tipo de ensino a vigorar em todos os departamentos (<http://www.uab.pt/web/guest/uab>) acedido a 10/09/2016 – às 18:45h).

influenciou a sua escolha foi o facto de poder obter certificação sem sair do seu País.

Já em relação à sua atual situação académica no curso/ALV, a maioria dos estudantes enfatiza a importância da diminuição com os custos académicos, a aquisição de conhecimentos, a flexibilidade na aprendizagem, o prestígio das IEUCaD, a convicção de que a sua formação será concluída no tempo exigido, o facto da sua certificação ser obtida sem ter que se ausentar do seu País e em particular os fóruns de discussão proporcionam uma aprendizagem aos alunos baseada na iniciativa e na (des)dramatização das matérias contidas nas Unidades Curriculares e, portanto, fazem progredir o seu processo formativo de forma contínua, exercitando-lhes o pensamento reflexivo, a autonomia, a flexibilidade, a atitude, a competência, a tomada de decisão, a capacidade de autoavaliação e a sistematização dos percursos de construção do saber, potenciando-os [31] e catapultando-os para patamares de excelência que passarão, pensamos nós, pelo empreendedorismo e a inovação com repercussões muito prováveis no seu futuro profissional.

REFERÊNCIAS

- [1] Carneiro, R., Valente, A., Fazendeiro, A., Abecassis, M. & Chau, F. (2010). Documento: Dispositivo de antecipação de necessidades de competências e de Capital Humano (DACC), In: “Competências”. Lisboa: 1ª Edição, Cadernos Sociedade e Trabalho, nº 13, ISBN 978-972-704-358-3, junho.
- [2] Sarkar, S. (2010). Empreendedorismo e Inovação. Lisboa 2ª Edição, Escolar Editora, ISBN 978-972-592-269-9.
- [3] Fonseca, V. (2001). Cognição e Aprendizagem, Lisboa, Âncora Editora, 1ª edição, ISBN 972-780-063-7, março.
- [4] Demo, P. (2008). Universidade, aprendizagem e avaliação, Brasil, Editora Mediação, ISBN 85-87063-95-2, ISBN 978-85-8706-395-3, 3ª Edição.
- [5] Cross, J. (2010). Informal Learning: An Interview With Jay Cross, [online]: <http://thelearningcoach.com/elearning2-0/informal-learning-an-interview-with-jay-ross/>, (acedido a 14/08/12, às 22:52h).
- [6] Speller, P. (2010). O Exemplo Brasileiro de Cooperação Multilateral no Ensino Superior, In: Cardoso, H., Sousa, A., Speller, P., Silva, L.: XX Encontro da Associação das Universidades da Língua Portuguesa. Macau. China, Editor AULP, Volume II.
- [7] Rosa, E. (2002). Modelos de Aprendizagem a Distância para Adultos, ISBN 972-8619-46-4, 1ª Edição, INOFOR, Lisboa, dezembro.
- [8] Teixeira, P. (2008). A Evidência Mitificada? Educação, Economia e Capital Humano em Portugal, In: “Conferência Internacional (in)Sucesso – Escola, Economia e Sociedade”, organização de Manuel Villaverde Cabral, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, novembro.
- [9] Leite, C., Lima, L. & Monteiro, A. (2009). O Trabalho Pedagógico no Ensino Superior – um olhar a partir do prémio Excelência e-learning da Universidade do Porto, In: Políticas e Desenvolvimento Curricular no Ensino Superior, Famalicão, Edições Afrontamento, Lda./CIIE, ISBN 0872-7643-00-27, julho.
- [10] Carneiro, R., Valente, A., Fazendeiro, A., Abecassis, M. & Chau, F. (2010). Dispositivo de antecipação de necessidades de competências e de capital humano em Portugal. Lisboa: 1ª Edição, Coleção Cogitum, ISBN 978-972-704-367-5, outubro.
- [11] Matos, F. & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações, Comportamento Organizacional e Gestão, 14(2): 233-245.
- [12] Duarte, A. (2008). E-learning e abordagens à aprendizagem no ensino superior. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, setembro/dezembro, 7: 39-50.
- [13] Casewell, D. & Debaty P. (2000). Creating Web Representations for Places. In Proc. of the 2nd International Symposium on Handheld and Ubiquitous Computing (HUC2K) Bristol, UK, September, 114-126.
- [14] Mansos, L. (2008). Tese de Mestrado: O e-Learning em Centros de Formação Profissional de Gestão Participada - Universidade Aberta. Lisboa.
- [15] Mansos, L. (2014). Tese de Doutoramento: A Influência do e-Learning no Capital Humano de Estudantes dos PALOP - Universidade Aberta. Lisboa.
- [16] Boreham, N. & Lammont, N. (2003). A necessidade de competências devido ao uso crescente das tecnologias de informação e de comunicação, Lisboa, Editor: Instituto para a Inovação na Formação, ISBN 972-8619-57-X, outubro.
- [17] Carneiro, R. (2001). Fundamentos da Educação e da Aprendizagem: 21 ensaios para o século 21, Vila Nova de Gaia. Edição Fundação Manuel Leão, ISBN 972-97155-5-6, maio.
- [18] Sequeira, J. (2007). Desenvolvimento Pessoal. Lisboa: Edição Monitor, 5ª Edição, julho, ISBN 972-9413-26-6.
- [19] Martins, A. & Lopes, A. (2004). Classificar e gerir o capital intelectual. Recursos Humanos Magazine, 31: 18-25.
- [20] Suleman, F. (2007). O Valor das Competências, Lisboa, Livros Horizonte, ISBN 978-972-24-1501-9, setembro.
- [21] Capucha, L. (2012). PALOP and East Timor: space for qualification, opportunity for social cohesion, [online]: <http://ras.revues.org/463>, (acedido a 17/05/14-13:36h).

- [22] Salgado, A., Camilotti, L. & Lezana, A. (2012). A importância das habilidades e da gestão do conhecimento para o ato de empreender, IX SEGeT2012-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, [online]: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/64116371.pdf>, (acedido a 22/02/13 às 00:29h).
- [23] Pires, A. (2002). Educação e formação ao longo da vida: análise crítica dos sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e de competências. Tese de Doutoramento – em Ciências da Educação, pela Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- [24] Figueiredo, A. (2009). Estratégias e Modelos para a Educação Online, In: Miranda, G.: Ensino Online e Aprendizagem Multimédia, Lisboa, Relógio D'Água Editores, ISBN 978-989-641-141-1, dezembro.
- [25] Santos, A. (2010). Conceito, Tipologias e Medidas de Competências. In “ Competências”. Lisboa: 1ª Edição, Cadernos Sociedade e Trabalho, nº 13, ISBN 978-972-704-358-3, junho.
- [26] Carneiro, R. (2004). A Educação Primeiro. Lisboa: Edições Fundação Manuel Leão, ISBN 972-99183-0-9.
- [27] Martins, C. (2010). O “Deseduquês” no Ensino Superior. In: Afonso, S., Cardoso, H., Sousa, A., Martins, C., Silva, R., Moutinho, R.: XX Encontro da Associação das Universidades da Língua Portuguesa. Macau, China, Editor AULP, Volume I.
- [28] Lemos, E. (2011). A aprendizagem significativa: estratégias facilitadoras e avaliação. Em Revista/Meaningful Learning Review, 1(1): 25-35.
- [29] Moreira, A., Pedro, L. & Santos C. (2009). Comunicação e Tutoria Online, In: Miranda, G. L.: Ensino Online e Aprendizagem Multimédia, Lisboa, Relógio D'Água Editores, ISBN 978-989-641-141-1, dezembro.
- [30] Correia, C. & Tomé, I. (2007). O que é o e-learning, Lisboa, Plátano Editora, ISBN 978-972-770-530-6, 1ª Edição, março.
- [31] Lagarto, J. (2010). Conceber e desenvolver um curso graduado em regime de e-learning, In: Lagarto, J. & Andrade, A. (Org.) A Escola XXI: Aprender com TIC, Lisboa, Edição: Universidade Católica Editora, Unipessoal, ISBN 978-972-54-0266-5.

The Ten Commandments of Intrapreneurship and Resilience in an Adverse Context

Luis Alberto Rivas

Department of Communication
Pontifical University of Salamanca
Salamanca, Spain
larivashe@upsa.es

Irene Martín

Department of Communication
Pontifical University of Salamanca
Salamanca, Spain
imartinma@upsa.es

Mercedes ramos

Department of Communication
Pontifical University of Salamanca
Salamanca, Spain
mramosgu@upsa.es

María Teresa Gómez

Pontifical University of Salamanca
Salamanca, Spain
mgomezma@upsa.es

Javier Meana

Pontifical University of Salamanca
Salamanca, Spain
jmeanagu@upsa.es

Abstract—The main aim of this paper is to identify a set of ten commandments about intrapreneurship in an adverse context that should be followed by innovators within firms. Based on the existing literature, it is suggested that although there are many commandments regarding intrapreneurs's behaviour, there is a lack of research on the role of them in adverse contexts. Therefore, the enabling factors that are identified in the literatura are not sufficient and it is concluded that new and additional guidelines and principles on internal entrepreneurship should also be taken into account. This paper contributes with a suggestion of how an intrapreneur should act in a crisis considering.

Intrapreneurship, resilience, crisis

I. INTRODUCTION

Today's huge corporations are suffering from enormous size. They are so large that the managers making decisions are often isolated from a personal knowledge of the problems to be solved. The natural reaction for this problem is decentralization. Unfortunately, decentralization alone is not enough. In a hierarchical organization, promotions can be won by social graces, loyalty to one's boss, and in general, political skills. Courage, original thought, and ability to observe the obvious but overlooked fact, do not necessarily lead to success.

If we are to get really good problem-solving in our decentralized corporation, we must introduce a system that gives the decision to those who get successful results, not to the inoffensive. Such people will be willing to take moderate risks and will be more concerned with achieving results than with gaining influence. These are among the characteristics of the

successful entrepreneur. What is needed in the large corporation is not more semi-independent departments run by hard-driving yes men' but something akin to free market entrepreneurship within the corporate organization. Such a new way of doing business would be a social invention of considerable importance, both for the individuals in it, and for the productivity and responsivity of the corporation.

The corporations, however successful they have been in organizing complex problems of production and distribution, are conspicuously failing on the ideological level. They are out of touch, more responsive to their own needs to justify their activities than to the changing times. The reason for this is the dominance of politics in any hierarchical organization. The corporate manager at every level including the top must subscribe to the idea that what the corporation is doing is right. The results are moral inertia and blindness.

The entrepreneur, on the other hand, must please no one but himself and the select public to whom he sells. He is freer to see the world in new ways, and may choose to pursue only those types of business which align with his philosophy. Rather than being a limitation, this personal approach leads to new businesses and new ways of doing business that an organization dominated by politics would miss. The corporations, by their very successes as well as by their failures, have created a world in which a new social invention allowing greater individual enterprise and responsibility in corporate society is desperately needed. Making a place for entrepreneurs within the corporation is the next step in solving the problems of large-scale organizations.

The paper is organized as follows: section 2 provides historical background, a useful definition and the theoretical framework to understand Intrapreneurship in a proper manner. Section 3 presents a set of real examples implemented by firms over the last decades regarding Intrapreneurship. Section 4 suggests ten major commandments that may serve as guidelines about how an intrapreneur should behave in a context of crisis. Section 5 concludes.

II. HISTORICAL EVOLUTION, DEFINITION AND THEORETICAL FRAMEWORK

The term 'intrapreneurship' was first coined in the late-1970s. In 1985, Steve Jobs described the 1970s/1980s-era Macintosh team as "intrapreneurship – only a few years before the term was coined – a group of people going, in essence, back to the garage, but in a large company". Both the Sony PlayStation and Post-it notes were developed by intrapreneurs (the Eureka moment for the latter happened after a 3M employee wanted something to mark pages in his church hymn book which wouldn't fall out).

The effect of freeing individuals from excessive control and allowing them to work on their own initiative can be seen by a study of the history of business. In Europe, for example, the growth of the cities in which merchants had some

independence from the feudal lords brought about a climate of experimentation and then the Renaissance. The result of this social invention (or perhaps rediscovery) was a vast increase in wealth, knowledge, and a flowering of all areas of human endeavor. Today we live in an industrial society. This society is being created by the great social invention of our age, the large decentralized industrial corporation. Without this new social form, our technology would fail, as it does in countries not equipped by their cultures to practice corporate life.

Terms such as intrapreneuring [33], corporate entrepreneurship [4]; [39]; [13]; [16], [38], corporate venturing [29]; [40], and internal corporate entrepreneurship [36], [37], [19] have been used to describe the phenomenon of intrapreneurship. Traditionally, the studies of intrapreneurship are multidisciplinary using several sources that are often located within the studies of entrepreneurship [9]. Many studies are focused on organizational factors that influence intrapreneurship [16], [32], on the effect of intrapreneurship on company performance [28], [43] and on the characteristics of individuals in the organization [10], [17], [18]; beneficial effect on revitalization and performance of firms [36], [37], [5], [20], [35], [30], [13], [41]. Even if some approaches do not directly deal with intrapreneurship, they show the relevance of intrapreneurship in the context of existing companies, as well as the multidisciplinary nature of it by all [1]. There is evidence that intrapreneurship helps managers to renew and revitalize their businesses, to innovate, and to enhance their overall business performance [26], [2]. The evidence base is mainly concerned with: linking the market entry strategies and performance outcomes of new spinoffs to the performance of parent firms [14], [12], [23]; organizational factors which influence intrapreneurship [33], [16]; the effects of intrapreneurship on corporate performance [28], [43]; and characteristics of intrapreneurs [10], [17].

A broad and widely used definition of intrapreneurship is entrepreneurship within existing organizations. A more specific and widely accepted definition of entrepreneurship in this sense is 'the process of uncovering and developing an opportunity to create value through innovation and seizing that opportunity without regard to either resources or the location of the entrepreneur' [2]. The exploitation of new technology by the existing organization is well recognized [11], [17], [27], [32]. Reference [34] puts it, 'innovations just do not happen unless someone takes on the intrapreneurial role'. Indeed, it is obvious that there will not be any innovation without the individual being involved. By definition, if no intrapreneur is present, there will not be intrapreneurship going on. However, it is equally evident that intrapreneurship also involves the organization as a given process parameter or agent. Some researchers used narrower definitions excluding smaller organizations and focusing on corporations [37], [4], [5], [32], [35], [25]. Others limited themselves to just new venture formation [21], [3].

Intrapreneurship can be important not only for large corporations but also for small and medium-sized enterprises [6]. Previous research that measured entrepreneurship at the organizational level focused mostly on large corporations and used measures such as the firm entrepreneurial orientation or posture [22], [31], [7], [8], [24] or engagement of the

corporation in corporate entrepreneurship [41], [42]. These measures are also used in this research but are combined into a more parsimonious multidimensional intrapreneurship construct. In addition, previous research, with the exception of a validation study of the entrepreneurial orientation scale in two cultures in Canada [24], used one sample per study for analysis and validation. Yet, for a scale to be generalizable, it should be applicable to different cultures. In this research, the developed integrative intrapreneurship scale is validated in a cross-cultural study.

III. MAJOR EXAMPLES IMPLEMENTED OVER THE LAST DECADES

Intrapreneurship particularly resonates with ‘millennials’ [those born between the early-1980s to early-2000s]. A recent Deloitte survey found 78 per cent of those interviewed were influenced by how innovative a company is when deciding to work there.

Google encourages internal intrapreneurship through the implementation of a formal program to foster innovation, creativity and ‘out of the box’ thinking. Google’s Innovation Time Off encourages and supports ongoing innovation and creativity by their intrapreneurial (corporate entrepreneur) employees. Google’s Innovation Time Off intrapreneurship program empowers and encourages Google’s employees to spend 20% of their work time on projects that interest them and they think will benefit Google and their customers.

Tesco has given space to intrapreneurs Harris+Hoole, the seemingly independent artisan coffee shop chain (actually half-owned by Tesco) to operate in 30 of its stores (in March it announced it would double the size). Even Sir Richard Branson admits: “Virgin could never have grown into the group of more than 200 companies it is now, were it not for a steady stream of intrapreneurs who looked for and developed opportunities, often leading efforts that went against the grain.

Steve Jobs is well-known as a successful and innovative entrepreneur. But by his own definitive published statement, Jobs was both an entrepreneur and an intrapreneur! Steve Jobs, Apple’s Chairman was specifically helpful in popularizing the term “intrapreneurship.” In a September 30, 1985 “Newsweek” article Jobs said of intrapreneurship within Apple

“The Macintosh team was what is commonly known as intrapreneurship... a group of people going, in essence, back to the garage, but in a large company.”

Sir Richard Branson, Chairman and CEO of Virgin Group, is a successful entrepreneur and self-made multi-billionaire. Branson is a firm supporter and vocal advocate of using Intrapreneurship. He has shared the importance of Intrapreneurs and Intrapreneurship within his Virgin Group. Sir Richard Branson is the author of an intrapreneurship article in the January 31, 2011 issue of Entrepreneur Magazine “Sir Richard Branson on Intrapreneurs: The business icon talks about empowering employees to break the rules.”

“Many millions of people proudly claim the title ‘entrepreneur.’ On the other hand, a title that hasn’t gotten nearly the amount of attention it deserves is entrepreneur’s little brother, ‘intrapreneur:’ an employee who is given freedom and financial support to create new products, services and systems, who does not have to follow the company’s usual routines or protocols.’ While it’s true that every company needs an entrepreneur to get it under way, healthy growth requires a smattering of intrapreneurs who drive new projects and explore new and unexpected directions for business development.”

IV. AN EMPIRICAL APPROACH TO THE CONCEPT OF INTRAPRENEURSHIP IN A CONTEXT OF CRISIS

After In this section, we suggest ten major commandments regarding Intrapreneurship in an adverse context of crisis. Although many authors have identified the commandments that an intrapreneur should follow within a firm, we consider there is an important lack when it comes to that behaviour in a complex and negative context: cyclical and structural crises affecting the strategy of firms regarding hiring and firing workers. In other words, we consider the concept of ‘Resilience’: how an individual recovers quickly from illness, misfortune, troubles or the like. That is to say, how a worker, considered as intrapreneur, is supposed to behave when the firm where he/she is working is going through great financial and/or economic turbulences.

Hereafter, we present the abovementioned Ten commandments about intrapreneurship in an adverse context:

- Think differently: originality is always a powerful investment.
- Consider innovation as a way of life: use all the tools available to establish routines that foster effective ways of doing things.
- Give more than you receive: eventually, there will be a higher return from your ‘investment’ in generosity
- Create new projects: once the ‘old’ or existing projects have failed, sometimes this is the only way out.
- Engage as many people as possible in your projects and ideas: sometimes it is a quantitative aspect but sometimes it has to do with economies of scale: when two workers are thinking together, the results they obtain are more than double than those obtained by a single worker.
- Work with multidisciplinary teams: it will be an effective way to avoid worse scenarios regarding your firm. Consider and listen as many different approaches and ideas as possible. That is the only way to reach success.
- Act as a link between those “above” and those “below”: put in contact constantly your subordinates

with those workers making decisions. Both groups of people will appreciate it.

- Communicate everything you do: sharing all you do with your colleagues will enhance your and their work
- Behave as if the company was going to last forever: neither you think in your daily activity about the deadline nor let your projects and ideas be conditioned by an adverse situation.
- Whatever happens, learn as much as you can: all the information, knowledge and experience that you can receive will be highly valuable for you future professional development, wherever you are.

CONCLUDING REMARKS

Throughout this paper, we have reviewed the existing literature regarding intrapreneurship. Despite there is a huge bulk of papers devoted to explain how intrapreneurs behave within firms, we have observed there is an important lack of research on intrapreneurship in a context of corporate crisis. Subsequently, we have identified ten major commandments or guidelines that, from our point of view, dynamic and innovative workers should follow when it comes to situations in which there is a crisis affecting their firms. These principles are the following: Think differently, Consider innovation as a way of life, Give more than you receive, Create new projects, Engage as many people as possible in your projects and ideas, Work with multidisciplinary teams, Act as a link between those “above” and those “below”, Communicate everything you do, Behave as if the company was going to last forever, Whatever happens, learn as much as you can.

The template will number citations consecutively within brackets [1]. The sentence punctuation follows the bracket [2]. Refer simply to the reference number, as in [3]—do not use “Ref. [3]” or “reference [3]” except at the beginning of a sentence: “Reference [3] was the first . . .”

Number footnotes separately in superscripts. Place the actual footnote at the bottom of the column in which it was cited. Do not put footnotes in the reference list. Use letters for table footnotes.

Unless there are six authors or more give all authors' names; do not use “et al.”. Papers that have not been published, even if they have been submitted for publication, should be cited as “unpublished” [4]. Papers that have been accepted for publication should be cited as “in press” [5]. Capitalize only the first word in a paper title, except for proper nouns and element symbols.

REFERENCES

- [1] Aaltio, I., 2002. How to save entrepreneurship over time in a small business firm. Paper presented at the 47th World Conference of the International Council for Small Business (ICSB), 16–19 June, San Juan, Puerto Rico.
- [2] Antoncic, B., Hisrich, R.D., 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *J. Bus. Venturing* 16 (5), 495–527.
- [3] Badguerahanian, L., and Abetti, P.A. 1995. The rise and fall of the Merin-Gerin Foundry business: A case study in French corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 10(6):477–493.
- [4] Burgelman, R.A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science* 29(12):1349–1364.
- [5] Burgelman, R.A. 1985. Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal* 6(1):39–54.
- [6] Carrier, C. 1994. Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal* 12(3):54–61.
- [7] Covin, J.G., and Slevin, D.P. 1986. The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt et al., eds., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- [8] Covin, J.G., and Slevin, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10(January):75–87.
- [9] Cunningham, J.B., Lischeron, J., 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29 (1), 45–61.
- [10] Fayolle, A., 2004. *Entrepreneuriat: Apprendre à Entreprendre*. Dunod, Paris.
- [11] Fry, A., 1987. The post-it note: an intrapreneurial success. *SAM Advanced Management Journal* 52 (3), 4–9.
- [12] Gompers, P., Lerner, J., Scharfstein, D., 2005. Entrepreneurial spawning: public corporations and the genesis of new ventures, 1986 to 1999. *J. Finance* 60, 577–614.
- [13] Guth, W.D., and Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11:5–15.
- [14] Helfat, C.E., Lieberman, M.B., 2002. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Ind. Corp. change* 11, 725–760.
- [15] Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., and Montagno, R.V. 1993. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17(2):29–37.
- [16] Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A., 2002. Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17 (3), 253–273.
- [17] Howell, J.M., Higgins, C.A., 1990a. Champions of change: identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics* 19 (1), 40–55.
- [18] Howell, J.M., Higgins, C.A., 1990b. Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (2), 317–330. Ilg, P., 2005. *Lichtgestalten. Karriere* (7), 36–37.
- [19] Jones, G.R., and Butler, J.E. 1992. Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*: 18(4):733–749.
- [20] Kanter, R.M. 1984. *The Change Masters*. New York, NY: Touchstone, Simon & Schuster.
- [21] Kanter, R.M., and Richardson, L. 1991. Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies-The Enter-prize program at Ohio Bell, 1985–1990. *Journal of Business Venturing* 6(3):209–229.
- [22] Khandwalla, P.N. 1977. *The Design of Organizations*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- [23] Klepper, S., Thompson, P., 2006. Intra-industry spinoffs. Mimeo.

- [24] Knight, G.A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12(3):213–225.
- [25] Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., and Montagno, R.V. 1993. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal* 58(1):28–33, 39.
- [26] Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S., 1990. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strat. Man. J.* 11, 49–58.
- [27] Leifer, R., McDermott, C., O'Connor, G.C., Peters, L., Rice, M., Veryzer, R., 2000. *Radical Innovation: How Mature Companies can Outsmart Upstarts*. Harvard Business School Press, Boston.
- [28] Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1), 135–172.
- [29] MacMillan, I.C. 1986. Progress in research on corporate venturing. In D.L. Sexton and R.W. Smilor, eds., *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- [30] McKinney, G., and McKinney, M. 1989. Forget the corporate umbrella—Entrepreneurs shine in the rain. *Sloan Management Review* 30(4):77–82.
- [31] Miller, D., and Friesen, P.H. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science* 24(9):921–933.
- [32] Pinchot, G. III 1985. *Intrapreneuring*. New York, NY: Harper & Row.
- [33] Pinchot, G., 1985. *Intrapreneuring: Why You Do Not Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, first ed. Harper & Row, New York.
- [34] Pinchot, G., Pellman, R., 1999. *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Berrett-Koehler Publication, San Francisco.
- [35] Rule, E.G., and Irwin D.W. 1988. Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *The Journal of Business Strategy* 9(3):44–47.
- [36] Schollhammer, H. 1981. The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. In K.H. Vesper, ed., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- [37] Schollhammer, H. 1982. Internal corporate entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton, and K.H. Vesper, eds., *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [38] Stopford, J.M., and Baden-Fuller, C.W.F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 15(7):521–536.
- [39] Vesper, K.H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship. In J.A. Hornaday et al., eds., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- [40] Vesper, K.H. 1990. *New Venture Strategies* (Rev. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [41] Zahra, S.A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6(4):259–285.
- [42] Zahra, S.A. 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing* 8(4):319–340.
- [43] Zahra, S.A., Gravis, D.M., 2000. Entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *J. Bus. Venturing* 15 (5/6), 469–492.

Towards the design of a new organizational philosophy: capitalize on the commitment, ability, ingenuity and creativity of its human talent. The legal protection of intellectual capital

IRENE MARTÍN MARTÍN
imartinma@upsa.es

MERCEDES RAMOS GUTIÉRREZ
mramosgu@upsa.es

LUIS ALBERTO RIVAS HERRERO
larivashe@upsa.es

Hacia el diseño de una nueva filosofía organizacional: Capitalizar el compromiso, capacidad, ingenio y creatividad de su talento humano. La protección legal del capital intelectual

Resumen

El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento se postula cada vez con más fuerza en una forma de generar ventajas competitivas sostenibles en empresas e instituciones. El contexto actual obliga a las organizaciones a innovar sus estrategias de gestión para alinearlas con estas nuevas exigencias, siendo una de sus alternativas capitalizar el compromiso, capacidad, ingenio y creatividad de su talento humano hacia el diseño de una nueva filosofía organizacional. Ese capital intelectual (CI) generado por los emprendedores corporativos es el más valioso recurso con el que cuentan las empresas e instituciones intensivas en conocimiento para lograr un posicionamiento futuro competitivo. La protección legal del CI se presenta como imprescindible para proteger la base de las *core competences*. En el artículo se describe y justifica la necesidad del fomento y desarrollo del emprendimiento corporativo y las condiciones internas y externas necesarias para ello. Se presentan las formas de proteger ese CI clave en la estrategia emprendedora dirigida a la innovación y competitividad futuras.

Abstract

Corporate entrepreneurship or Intrapreneurship apply increasingly more forcefully in a way to generate sustainable competitive advantages in companies and

institutions. The current context requires organizations to innovate their management strategies to align with these new demands, being one of its alternatives to capitalize on the commitment, ability, ingenuity and creativity of its human talent to design a new organizational philosophy. That capital intellectual (CI) generated by corporate entrepreneurs is the most valuable resource with which have intensive knowledge institutions and companies to achieve a competitive future positioning. The legal protection of the CI is presented as essential to protect the base of core them skills. The article describes and justifies the need for the promotion and development of corporate entrepreneurship and the necessary internal and external conditions for this. The article presents ways to protect that key CI in the entrepreneurial strategy to future competitiveness and innovation.

1. El emprendimiento corporativo como estrategia para la innovación empresarial. Hacia el diseño de una nueva filosofía organizacional

El desarrollo económico de las naciones y por consiguiente el bienestar general de todos sus habitantes, depende fundamentalmente de las actividades desarrolladas por sus empresas, las cuales están sometidas a fuertes presiones tanto de los competidores locales como internacionales. Este contexto obliga a estas organizaciones a innovar sus estrategias de gestión para alinearlas con estas nuevas exigencias, siendo una de sus alternativas capitalizar el compromiso, capacidad, ingenio y creatividad de su talento humano hacia el diseño de una nueva filosofía organizacional. En este sentido son muchos los autores, especialmente desde la décadas de los 80 y los 90 que ven en el emprendimiento una forma de generar ventajas competitivas sostenibles en empresas e instituciones.

El interés de los investigadores sobre emprendimiento por todas aquellas actividades emprendedoras que se

desarrollan en el interior de empresas establecidas, tanto públicas como privadas, para explotar nuevas oportunidades que generen valor económico se inicia en los años 80. Covin y Miles, (1999) lo asocian a un medio efectivo para lograr competitividad de manera sustentable, como mecanismo para transformar la empresa y su posición competitiva, desarrollando y explotando las oportunidades de creación de valor vía innovación que existen en el mercado o en la industria donde la organización opera. Asimismo, el término se suele vincular con crecimiento, competitividad, estrategia (Shepherd, Patzelt y Haynie, 2010; Hitt, 2000; Covin y Slevin (1986); en definitiva, con un alto desempeño de las organizaciones (Zahra, 1993). Así, Ming (2013, p. 442), afirma que “el emprendimiento se convierte hoy en día en el más importante proceso en la gestión estratégica, en particular, en la capacidad de las compañías para incrementar la rentabilidad a través del tiempo”. En la misma dirección Sathe (2003), citado por Halton & Kelley (2006), afirma que hay un consenso creciente en la literatura que establece que las empresas necesitan nutrir el emprendimiento a lo largo de sus operaciones con el fin de competir exitosamente en los cambios del entorno. Autores como Morris y Kuratko (2002), Hornsby et al. (2002), Phan et al. (2009) y Parker (2011) han señalado que no existe un consenso en la terminología, lo cual provoca que sea generalmente aceptado referenciarlo utilizando como sinónimas las siguientes expresiones: Intraemprendimiento (Susbauer, 1973; Pinchot, 1985; Knight, 1987) ; Emprendimiento corporativo (Burgelman, 1983; Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1991; Sharma y Chrisman, 1999; Ireland et al. 2003; Kuratko, 2007; Parker, 2011) ; Emprendimiento estratégico (Ireland y Webb, 2007; Kuratko, 2007).

En este artículo nos ubicamos en la acepción del término acuñada a partir de los años 90, momento en que el emprendimiento corporativo se asocia con el nacimiento de nuevos negocios que surgen a partir de la explotación de ideas innovadoras en el seno de organizaciones establecidas, lo cual permite obtener una rentabilidad así como lograr una posición estratégica y competitiva. La definición de Ireland y Webb (2007) “término utilizado para capturar los esfuerzos de una empresa para simultáneamente explotar sus ventajas competitivas actuales mientras explora innovaciones que le permitan generar ventajas competitivas futuras” sintetiza estas ideas.

Posteriormente, a principios del siglo XXI, se incide en la necesidad de evolucionar en de factores internos como condición necesaria para el desarrollo de esa línea estratégica de competitividad. La evolución hacia una *cultura emprendedora* dentro de las organizaciones para el desarrollo de innovaciones radicales o incrementales, en respuesta a los entornos cambiantes es imprescindible en empresas intensivas en conocimiento y organizaciones que aprenden.

Dentro de este mismo planteamiento, y asociando la estructura organizacional con la estrategia, como lo presenta Chandler (1962), resulta un aspecto crucial lo expuesto por Guízar (2008, p.6): el desarrollo

organizacional, afirma, implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa para identificar los obstáculos que impiden la eficacia del grupo y mejora sus interrelaciones para contribuir al éxito de los objetivos de ella. Esta es una de las principales responsabilidades de los líderes en el posicionamiento de sus organizaciones a través del diseño organizacional. Este, se compone en su forma estructural del aprendizaje frente a la eficiencia, los sistemas de información y el control, la tecnología de la producción, las políticas de recursos humanos (incentivos), la cultura organizacional y las relaciones interorganizacionales (Daft, 2011, p.57, 59).

Las condiciones internas son determinantes en el éxito de una estrategia de emprendimiento organizacional. El desarrollo de una cultura corporativa orientada a la generación y compartición de conocimiento se perfila como imprescindible en empresas e instituciones intensivas en conocimiento, dispuestas a apostar por el emprendimiento como estrategia de generación de ventajas competitivas sostenibles. La literatura demuestra que la retención del talento de emprendedores corporativos es clave. Serán ellos los creadores y catalizadores de esas innovaciones en forma de proceso o de producto, idea... en definitiva innovación. Fomentar los procesos de innovación interna da lugar a nuevas propuestas que generan crecimiento y aportan nuevo valor al modelo de negocio. La sana competencia por los mismos recursos, la revalorización del trabajo del empleado, el aumento de la competitividad y un entorno adecuado para establecer procesos de trabajo transversales que faciliten, además, la comunicación multidireccional son las principales ventajas que el intraemprendimiento puede reportar a las organizaciones. Apostar por el intraemprendimiento permite identificar perfiles diferenciados que son relevantes y que están dispuestos a provocar y liderar un cambio, siendo también clave para la retención del mejor talento. La iniciativa de emprender dentro de la empresa para la que se está contratado necesita no sólo del impulso personal sino también del empujón de la propia organización y de la apuesta por una cultura de emprendimiento.

En este sentido, son varios los modelos que se han ido desarrollando. Destacamos aquí el Modelo Interactivo del Emprendimiento Corporativo desarrollado inicialmente por Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993) ya que el proceso y sus factores condicionantes internos y externos de manera multidimensional. Describe que el emprendimiento corporativo es un proceso multidimensional que se inicia con un evento precipitante que, de encontrar las condiciones individuales de algunas personas, produce la decisión de actuar emprendedoramente. A esa decisión, cuyo contenido es una idea innovadora, le sigue la formulación de un plan de negocio, el cual, si existen los recursos organizacionales disponibles y el emprendedor es capaz de sobreponerse a los obstáculos y barreras internas, permitirá llevar la idea innovadora a cabo. Así pues, la actividad emprendedora es producto de la interacción de tres elementos: las características de la organización y las características individuales de sus miembros en unas condiciones

determinadas, y eventos precipitantes, como tercer elemento.

2. Condicionantes internos y externos para el desarrollo de la estrategia de emprendimiento corporativo

Las características de la organización, o aquellas dimensiones del ambiente interno de la organización que pueden favorecer el emprendimiento corporativo, las fueron desarrollando los autores en varias etapas. En un primer momento identificaron las características más consistentemente señaladas en la literatura, con base en las cuales desarrollaron una escala multidimensional (The Intrapreneurial Assessment Instrument) consistente de cinco dimensiones: apoyo gerencial al emprendimiento, recompensa y recursos disponibles, estructura de la organizaciones y límites, asunción de riesgo y tiempo disponible. Del estudio empírico realizado resultaron tres factores como significativos: el apoyo gerencial, los límites organizacionales y el sistema de recompensa y refuerzo (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990). Posteriormente ampliaron la base de la muestra y los gerentes, así como los ítems incluidos en el análisis factorial exploratorio. Como producto de esa nueva investigación resultaron cinco dimensiones: apoyo gerencial, discrecionalidad en la tarea, recompensa y refuerzos, tiempo disponible y los límites organizacionales (Hornsby, Montagno & Kuratko, 1990). Todo ello, establecido mediante hábitos y rutinas que, poco a poco, los empleados van interiorizando como parte de una cultura y el clima corporativo proactivo hacia el emprendimiento de sus empleados y hacia la retención del talento.

De acuerdo a la definición de Garzón (2004) los intraemprendedores son individuos que manifiestan un comportamiento al desarrollo del emprendedor interno, generando y desarrollando oportunidades de negocio, manteniéndolo rentable. A través de la cultura organizacional, pueden analizarse factores que promueven o inhiben al intraemprendedor. Si ésta respalda el intraemprendimiento el aumento de la vinculación y del compromiso del empleado con la empresa no se hace esperar, traduciéndose además en una mayor rentabilidad del coste salarial, puesto que los trabajadores tienen constancia de que aportan algo más que su trabajo diario. Explica Kanter (citado por Trujillo y Guzmán, 2008) que el efecto combinado de aspectos como la alta formalización, toma de decisiones centralizada e intolerancia a la experimentación convierte a los empleados a ser observadores pasivos.

En asociación con los rasgos distintivos de los intraemprendedores de éxito que se acaban de señalar, es importante en este mismo sentido plantear las características individuales del intraemprendedor. Garzón (2005) las sintetiza en: espíritu empresarial, prioridad por el proyecto interno, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de actuar, alta necesidad de logro, dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía, destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos, visión holística de las necesidades del mercado y líder proactivo y tolerante al riesgo. Son de

promotores de nuevas ideas o proyectos dentro de sus organizaciones que las diferencian de las demás empresas. Bajo esta perspectiva, el capital intelectual (CI) es protagonista de ese desarrollo cultural y estratégico en organizaciones decididas a apostar por emprendedores corporativos como fuente de ventajas competitivas sostenibles y la consecución de un posicionamiento diferenciador en el mercado. Es decir, es el capital intelectual la clave de la estrategia diferenciadora. Por ello, la protección legal del capital intelectual resulta imprescindible. Antes de presentar la protección del mismo, recordamos su definición y componentes. La definición que presentan Farfán y Garzón (2006) del capital intelectual, es el saber individual o colectivo que produce valor. Es la fuente principal de riqueza para profesionales y organizaciones en la sociedad del conocimiento. El capital intelectual se orienta en la conversión del conocimiento organizacional (explícito) en medición de beneficios monetarios que se obtienen del desempeño y aplicación del conocimiento organizacional. Incluye tanto los activos intangibles que la normativa contable reconoce, como las habilidades o capacidades de la organización y de los empleados. Dentro del capital intelectual se identifican tres categorías. La primera es el capital humano, constituido por recursos intangibles que generan valor y lo poseen las personas, como habilidades, conocimientos y capacidades. El segundo es el capital estructural, formado por los recursos intangibles capaces de generar valor y son inherentes de la organización; es la infraestructura que incorpora, forma y mantiene al capital humano mediante la cultura y aprendizaje organizacional. La tercer categoría es el capital relacional, formado por recursos intangibles que generan valor y son parte del entorno de la empresa; siendo sus clientes, proveedores y sociedad.

3. La protección del capital intelectual. La protección de las ventajas competitivas en el intraemprendimiento

Sin lugar a dudas como anteriormente se ha expuesto, una de las ventajas competitivas del intraemprendimiento son las creaciones intelectuales de las personas que forman parte del mismo y por extensión también lo será una efectiva protección de las mismas. No solo es importante desde el punto de vista del propio reconocimiento de las personas que se embarcan en esa iniciativa, sino que también lo es desde el punto de vista económico por los beneficios que generan dichas creaciones.

Resulta fundamental, por tanto, la protección del patrimonio intelectual generado. En la mayoría de las ocasiones serán dichas empresas las que tengan la titularidad de los derechos sobre tales creaciones, y por tanto la protección de los mismos beneficiará a dichas empresas en el mercado. Así, autores como Fernández González (2011) destacan, en lo que se refiere a la propiedad industrial, que la tutela a través de estos derechos es fundamental para poder tener y “mantener la ventaja competitiva y permitir a los innovadores recuperar

las inversiones realizadas”. Puesto que, los activos intangibles de una empresa, tales como las marcas, patentes, etc., tienen un valor económico y parte del valor del mercado de una empresa viene determinado, precisamente, por los mismos y, además, estos activos son los que van a distinguir a las empresas con respecto a sus competidores. Así se afirma en *La propiedad Industrial e Intelectual, una herramienta de negocio para las PYMEs*. Es más, estos derechos de propiedad industrial contribuyen a la transferencia de tecnología y a la innovación empresarial al favorecer que las empresas transferentes puedan recibir más fondos para seguir innovando y que las empresas transferidas reciban derechos utilizables para potenciar su capacidad innovadora Perez Troya (2011). Por tanto, estos derechos de propiedad industrial e intelectual pueden generar beneficios directos como indirectos además de favorecer la competitividad. Sin obviar la importancia de los derechos de propiedad intelectual nos centraremos principalmente en los derechos de propiedad industrial como activos generadores de ventajas competitivas en el seno del intraemprendimiento.

4. Los derechos de propiedad industrial

Los derechos de propiedad industrial, al igual que los derechos de propiedad intelectual, protegen creaciones del intelecto y otorgan una serie de derechos a los titulares de las mismas. En España, si bien tanto los derechos de propiedad industrial como los de propiedad intelectual protegen dichos bienes inmateriales procedentes de una actividad intelectual, se establece una diferenciación entre unos y otros. De esta forma, la Ley de propiedad intelectual que regula el derecho de autor entendido en sentido estricto, y otros derechos afines en sentido amplio Bercovitz (2009), establece en su artículo 10 que la propiedad intelectual protege las obras literarias, artísticas y científicas, “expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro”, de tal manera que dichas obras pertenecerán a sus autores por el mero hecho de su creación Diez Picazo & Gullón (2005); mientras que los derechos de propiedad industrial protegen aquellas creaciones del hombre referidas a la industria, es decir, Hernández Rodríguez (2011) creaciones industriales y signos distintivos.

Todas tienen, además del origen en el intelecto del hombre, una característica común: la necesidad de originalidad. Si bien es cierto que unos y otros, sirven para proteger bienes intelectuales del hombre, sus creaciones, innovaciones ya sean tecnológicas como no tecnológicas y por tanto beneficiarán a las empresas.

Ya centrados en los derechos de propiedad industrial, es importante que las empresas sean conscientes de la importancia de la tutela de estos activos intangibles. Estos derechos sobre los bienes inmateriales explotados como activos empresariales, afirma Garbayo Blanch (2015) otorgan a su titular un derecho exclusivo y excluyente. Lo que generará una protección de los resultados de sus investigaciones e innovaciones, y una competitividad que permitirá el posicionamiento de la empresa en el mercado y la rentabilidad de sus inversiones Ferrandis, (2011).

Creaciones que para gozar de protección como derechos de propiedad industrial deben estar registrados en sus registros correspondientes. Lo cual el desconocimiento de tal situación genera una desprotección de la empresa con respecto a sus competidores.

Los derechos de propiedad industrial protegen, principalmente, patentes, modelos de utilidad, diseños industriales y marcas.

Hablamos de invenciones para el caso de patentes y modelos de utilidad. En el caso de las patentes, tienen que tratarse de invención, nueva y susceptible de aplicación industrial (Bercovitz, 2013, Garbayo Blanch, 2011) que garantiza al inventor un derecho exclusivo sobre los resultados de su invención, es decir, de su explotación, durante un tiempo limitado. Y como creaciones inmateriales que son tiene que tener su origen en el hombre. Su finalidad impulsar el progreso tecnológico dentro de un mercado de libre competencia, es más si no se protegieran las patentes no se invertiría en investigación puesto que como señala Bercovitz, (2013) “si después de hacer gastos cuantiosos en investigación se obtiene un invento, y cualquier competidor puede copiarlo y explotarlo en el mercado, entonces no habría empresario que estuviera interesado en hacer esa inversión en investigación, porque al final su posición en el mercado sería peor que la del competidor que le copia”. Ni que decir tiene la importancia por tanto de las patentes como ventaja competitiva en el intraemprendimiento, el registro de una patente y el correspondiente título rentabilizará y asegurará las inversiones realizadas, impedirá que terceros comercialicen dicha patente lo que beneficiará el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por su parte, de la misma manera sucederá con los modelos de utilidad, Estos protegen invenciones nuevas, con actividad inventiva consistentes en una nueva forma, estructura o configuración de un objeto que le proporcione alguna ventaja práctica para su uso o fabricación (artículo 143.1 de la ley de patentes). Es decir, se tratan de invenciones menores. Conceden los mismos derechos que las patentes siendo su duración menor y sus criterios de protección menos exigentes.

También se hace imprescindible proteger el diseño de los productos generados. Se trata de tutelar, como indica el artículo 1 de la Ley de protección jurídica del diseño industrial: “(...) la apariencia de la totalidad o parte de un producto que se deriva de sus características formales, en particular, las líneas, contornos, colores, forma, textura o materiales del producto en sí o de su ornamentación”, lo que se protege, por tanto, son los dibujos y modelos industriales pudiendo referirse a todo tipo de productos, industriales o artesanales. El diseño debe ser nuevo y singular. Se considerará novedoso todo diseño que no sea idéntico a otros que ya estén accesibles al público antes de la fecha de presentación de la solicitud de registro. Y se tendrá como singular cuando la impresión general producida, por el dibujo o modelo anterior con el que se compara, a los usuarios informados difiera de la impresión general producida por dicho diseño anterior (artículos 6 y 7 de la Ley de protección jurídica del diseño industrial).

De lo anterior, se puede apreciar que el diseño industrial implica un valor añadido vinculado a la exclusividad, según Bercovitz (2013), que hace imprescindible su registro para gozar de dicha protección y por tanto para la protección de dichos valores generados por las empresas. Pero es más, estos diseños no solo se pueden proteger mediante la ley anteriormente citada, sino que también podrán protegerse a través de la propiedad intelectual, en cuanto cumpla lo establecido para disfrutar de protección como obra artística, así lo dispone la disposición adicional 10ª de la Ley diseño industrial en concreto: “La protección que se reconoce en esta ley al diseño industrial será independiente, acumulable y compatible con la que pueda derivarse de la propiedad intelectual cuando el diseño de que se trate presente en sí mismo el grado de creatividad y de originalidad necesario para ser protegido como obra artística según las normas que regulan la propiedad intelectual”. Y también, señala Bercovitz (2013) a través de la ley de competencia desleal, toda vez que se pretende evitar la copia de tales diseños.

Junto a la protección de estas creaciones inmateriales del hombre, la propiedad industrial también protege a los llamados signos distintivos, dentro de los cuales destacamos las marcas. Las marcas son imprescindibles para la diferenciación en el mercado de productos o servicios de una empresa con respecto a los de sus competidores, por tanto, en un sistema competitivo de mercado es indispensable que existan, como así afirma Bercovitz (2013). Las marcas, conforme el artículo 4 de la Ley de marcas son: “(...) todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”. De tal manera que, los consumidores podrán distinguir los productos y servicios que ofrece una marca con respecto a los de la competidora y elegir aquella que mejor se ajuste a sus necesidades. Por lo que, el valor añadido que tienen las marcas va a depender de la distinción que tienen en el mercado, lo que las convierte en un activo importantísimo para las empresas a la hora de tener un adecuado posicionamiento de la misma en el mercado y por tanto para rentabilizar y asegurar su potencial y las inversiones realizadas, sin olvidar que el registro de la misma implica además que terceros puedan vender productos o servicios que generen confusión o asociación respecto al origen empresarial de los mismos (Ferrandis, 2011).

Por tanto, la protección de la propiedad industrial, el conocimiento de los derechos que abarca, la necesidad de su protección es fundamental para las empresas. Estas creaciones sobre bienes inmateriales explotados como activos empresariales, señalan autores como Garbayo Blanch (2015) y Fernández González (2011) son los activos que aportan mayor valor añadido a las empresas. En definitiva la propiedad industrial favorece “la diferenciación, especialización y mayor rendimiento del sistema productivo español”, por lo que es necesario que las empresas sean conscientes de la importancia del valor que generan estos activos, las ventajas competitivas que implican, y por tanto la necesidad de la protección de los mismos.

Referencias bibliográficas

- Adonisi, M. y Wyk, R.V. (2012). The influence of market orientation, flexibility and job satisfaction on corporate entrepreneurship. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Alcaraz, R. (2011), *Emprendedor de éxito*. (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Amaru, A.C. (2008). *Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson-Prentice Hall.
- BERCOVITZ RODRÍGUEZ-CANO, A. (2009). *Manual de Propiedad Intelectual*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- BERCOVITZ RODRÍGUEZ-CANO, A. (2013). *Apuntes de Derecho Mercantil. Derecho Mercantil, Derecho de la Competencia y Propiedad Industrial*. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi.
- Berdugo, E; Matíz, F; Crissien, J; Salcedo, M; Vanegas, N y Arévalo, N. (2006). *Formación de Empresarios, Emprendimiento y Creación de Empresas*. Bogotá: Universidad EAN.
- Brunet, I y Baltar. (2011), *Creación de empresas. Emprendimiento e innovación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid: Alfaomega.
- CEBALLOS MOLANO, R. (2015). La inclusión de los derechos de propiedad industrial en el nuevo Código Mercantil a la luz de las disposiciones internacionales. En: *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz* (pp. 1043-1054). Getafe: Universidad Carlos III de Madrid.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press.
- Chase, R.B., Jacobs, F.R., y Aquilano, N.J. (2009). *Administración de operaciones* (12ª. ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. (2 ed.). México: Mc Graw Hill.
- CONSORCIO DEL PROYECTO IPEUROPAWARE. La propiedad Industrial e Intelectual, una herramienta de negocio para las PYMEs. Una guía para la Industria Textil y de la Confección. *Elaborada dentro del proyecto “Sensibilización y Aplicación de la Propiedad Industrial*

e Intelectual: Acciones Modulares para las PYMEs” (IPeuropAware), financiado por el programa CIP, la DG Empresa e Industria de la Comisión Europea y gestionado por la EACI. www.innovaccess.eu

Dess, G; Lumpkin, G y Eisner, A. (2011). Administración estratégica: textos y casos (5ª ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional (10ª ed.). México, D.F: Cengage Learning.

David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México, D.F: Prentice Hall.

Demirci, A.E. (2013). In pursuit of corporate entrepreneurship: How employees perceive or role of formalization and centralization. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>

DÍEZ PICAZO, L. GULLÓN, A. (2007). *Sistema de Derecho Civil. Derecho de cosas y Derecho inmobiliario registral*, III. Madrid: Tecnos.

Drucker, P. (1986), *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Bogotá: Editorial Norma.

Ferdousi, S. (2012). Cross functional-teams for corporate entrepreneurship practices. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>

Fernández, E., Avella, L. y Fernández, M. (2003). *Estrategia de Producción*. Barcelona: McGraw Hill.

FERNÁNDEZ GONZALEZ, A. (2011). Competitividad y derechos de propiedad industrial. *Economía industrial*, 379, 15-20.

FERRANDIS, S. & PARTNERS. (2011). La importancia de la tutela de la propiedad industrial. Cómo y por qué defenderla. *Economía industrial*, 379, 113-120.

Finkle, T.A. (2012). Corporate entrepreneurship and innovation in Silicon Valley: the case of Google. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>

Gálvez, Albarracín, Edgar J. (2011), *Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las Mypime turísticas colombianas*. Cuadernos de administración, 27 (46), pp.103.113.

GARBAYO BLANCH, J.P. (2015). Los principios generales de interpretación de la propiedad industrial en el nuevo Código Mercantil. En: *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*. Getafe: Universidad Carlos III de Madrid.

García, G; Zapata, E; Atehortúa, J; Hernández, J y Sierra, G. (2006). *Introducción al empresarismo. Un enfoque por competencias*. Bogotá: Universidad EAN.

Garzón, M. A. (2005), *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.

Garzón, M. A. (2005), *The intrapreneur innovation: Led by medium and small size companies' managers*. Universidad & empresa, 15 (8), pp. 31-55.

Guerrero, Maribel, Díaz, Yaima, Peña, Iñaki, *Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo*, Universia Business Review [en línea] 2015, (Julio-Septiembre): [Fecha de consulta: 29 de mayo de 2016] Disponible

en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43341001002> > ISSN 1698-5117

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional* (3ª ed.). México, D.F: McGraw Hill.

Hayton, J.C. y Kelley, D.J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, J.A. La importancia de los derechos de propiedad industrial. *Monopolios legales para una competencia leal. Economía industrial*, 379, 107-112.

Heizer, J. & Render, B. (2011). *Operations Management*. U.S.A: Prentice Hall.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Johnson, G y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones* (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Kantis H. & Drucaroff S. (2009), *Emprendimiento corporativo en américa latina*. Washington, D.C: FOMIN & BID.

Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A. & San, F.B. (2013). The impact corporate entrepreneurship on firm's financial performance: evidence from Istanbul stock exchange firms. Recuperado el día 6 de octubre. de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>

- Khakbaz, P.P., Kazemi, R.M. & Zarei, B. (2011). Identifying effective organizational factor son corporate entrepreneurship in Tehran municipality's department of urban services. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. (14ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2010). Operations Management Processes and Supply Chain. U.S.A: Prentice Hall.
- Kuratko, D; Hornsby, J & McMullen, J. (2011). Corporate entrepreneurship with a purpose: exploring the antecedents to corporate social entrepreneurship. Academy of Management Proceedings, 2011: 1, 1-6, DOI: 10.5464. AMBPP.2011.65869702
- Martin-Peña, M.L., y Diaz-Garrido, E. (2009). Posicionamiento estratégico de las empresas industriales en las prioridades competitivas de operaciones: desarrollo y aplicación de un indicador de medida. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Num. 39. Recuperado el día 4 de Mayo de 2013. Disponible en:
<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=27b3c1fa-32a8-441d-aacc-e80f0245c236%40sessionmgr13&hid=8>
- Medina, A. (2012). Hoja de ruta para emprendedores crear una empresa en tiempos difíciles. Madrid: Editorial Pirámide.
- Miltenburg, J. (2009). Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network. International Journal of Production Research. Vol. 47, No. 22. Disponible en:
<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dec9df8-de00-4d43-8619-8defeebedb79%40sessionmgr14&hid=8>
- Ming, L.T. (2013). The likelihood of corporate entrepreneurship in large corporations. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Mintzberg, H; Brian, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. (Ed.). México, D.F: Prentice Hall.
- Noori, H., y Radford, R. (1997). Administración de producción y operaciones: Calidad total y respuesta sensible rápida. Bogotá, D.C: Mc Graw Hill.
- Rubio, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 95-109. JEL: M11, M13, L6. DOI:
<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.340>
- Ogliastri, E. (2000). Manual de Planeación Estratégica Teoría y Método. Bogotá: TM Editores & Ediciones Uniandes.
- PÉREZ TROYA, A. (2008). La transmisión de derechos de propiedad industrial. Especial consideración de su aportación a la empresa. *Anuario facultad de Derecho-Universidad de Alcal*, I, 251-272.
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring (el empresario dentro de la empresa), cómo hacerse empresario sin salirse de la empresa. Bogotá: Norma.
- Porter, M. (2007). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (1ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, C. (2009). Fundamentos de administración. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión (10ª ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C. y Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HMR practices: evidence from Germany SMES. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J. y Strickland III, A. (2012). Administración estratégica (18a ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Vainrub, R. (2009). Una guía para emprendedores: convertir sueños en realidades, (5ª ed.). México: Pearson.

Estratégias de Internacionalização do Setor Cervejeiro

Um Estudo de Caso

Luísa Bento
APNOR, Politécnico do Porto, ISCAP
Porto, Portugal
bento_raquel@hotmail.com

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

Resumo—O principal objetivo deste estudo é analisar as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas do setor cervejeiro.

Aliando estrategicamente a teoria à prática, nesta investigação enveredou-se pela metodologia qualitativa, com recurso ao método do caso através do estudo da maior e mais exemplificativa multinacional portuguesa do setor cervejeiro. Através da evidência empírica e da documentação da empresa, elaboramos a análise da estratégia com recurso à matriz SWOT. Foi-nos possível concluir que as características do mercado podem influenciar a estratégia a adotar pelas empresas ao penetrar nos mercados externos.

Palavras chave – *estratégia, internacionalização, vantagem competitiva, setor cervejeiro.*

Abstract—This study aims to analyze the strategies of internationalization of Portuguese companies in the beer industry, as we approach the forms, strategies, motivations and barriers of internationalization as well as the competitive advantage in foreign markets. We also intend that this study will serve as a support tool for decision making by managers, who aspire to internationalize their businesses, especially in the beer industry.

Strategically combining theory with practice, this research embarked the qualitative methodology, using the case method by studying the largest and most exemplary Portuguese multinational beer industry. By empirical evidence and the company's documentation, elaborate strategy analysis using the SWOT matrix.

We were able to conclude that market characteristics may influence the strategy to adopt for companies to penetrate foreign markets.

Keywords – *strategy, internationalization, competitive advantage, beer industry.*

INTRODUÇÃO

[25]sustentam que a internacionalização é a expansão geográfica, no que diz respeito às atividades económicas, sobre o comando do país de origem. Apesar de não haver consenso quanto às vantagens efetivas da internacionalização para as empresas, vários estudos já realizados afirmam que a internacionalização é, de facto, vantajosa para as empresas. [6]afirmam que o desempenho da empresa, a experiência internacional, o processo de internacionalização, o tamanho, os gastos com a Investigação de Desenvolvimento (I&D) e com publicidade tendem a ser positivamente correlacionados,

ou seja, a experiência internacional e o tamanho da empresa têm um impacto positivo no desempenho da mesma.

Como em qualquer decisão estratégica, quando uma empresa determina apostar em mercados internacionais, esta tem, antes de mais, que proceder a uma análise das alternativas de mercado, selecionar a que melhor lhe convier e planejar todo o processo. É crucial que a empresa conheça bem o país onde pretende investir em termos culturais, económicos, políticos, legais, geográficos, tecnológicos e de mercado, sendo estes fatores determinantes na escolha da forma como o vai fazer – produção no estrangeiro ou no país de origem. Relativamente à escolha dos mercados, a empresa tem duas vias: selecionar apenas alguns mercados (estratégia de concentração) ou entrar inicialmente em muitos mercados, desenvolvendo de forma progressiva as suas operações (estratégia de diversificação). Por norma, os mercados de países mais desenvolvidos são mais atrativos do que outros, devido à estabilidade política essencial para minimizar riscos e para o sucesso[28]. Podem considerar-se como fatores decisivos para a obtenção de vantagem competitiva o tempo e o conhecimento, de maneira que, para serem melhores, as empresas têm necessidade de inovar antecipadamente, conjugando estes dois conceitos[11]. [30]defendem que a internacionalização das empresas começa, normalmente, pela exportação, para que o processo decorra de forma incremental.

[18]chegaram à conclusão que a língua está intimamente relacionada com a escolha do mercado a investir, sendo considerada uma importante fonte de vantagem competitiva. Daqui se compreende a crescente relação entre as empresas portuguesas e as brasileiras e angolanas, por exemplo, apontando proximidade psicológica no processo de internacionalização empresarial, conforme defendido pela escola de Uppsala. Por outro lado, [7] afirma que a proximidade cultural entre países faz com que as empresas saltem para o investimento direto sem uma anterior experiência de exportações, o que pode incorrer num erro.

[20]defende que se as empresas atraírem novos clientes beneficiarão das economias de escala, onde os custos de produção são inferiores e a eficiência é maior. É através da diversificação do mercado que as exportações possibilitam uma maior independência das empresas face ao mercado interno.

Neste estudo a questão de partida consubstancia-se no seguinte:

- Quais as estratégias de internacionalização do setor cervejeiro português que contribuem para a construção de vantagem competitiva?

O setor cervejeiro foi o escolhido pelo seu peso na economia do país, visto representar 1,1% do PIB nacional, em 2012. Segundo [1] a fileira da cerveja dá 75 mil empregos, 200 milhões de euros em exportações (30% da produção) e contribui com 1,1 milhões de euros para o Produto Interno Bruto (PIB).

I. REVISÃO DA LITERATURA

Não existe uma estratégia ideal para entrar em mercados internacionais. Os diferentes métodos de entrada existentes podem ser adotados por diferentes empresas, entrando no mesmo mercado ou pela mesma empresa em mercados diferentes[25]. Uma estratégia de entrada adequada e criativa garante uma presença no mercado de longa duração, contribuindo para o sucesso da empresa em mercados internacionais[27].

Brouthers (2002) aconselha que a reflexão sobre o modo de entrada internacional é deveras fundamental, pois implicará significativamente o seu desempenho, ou seja, pode condicioná-la. [2]avança que o modo selecionado pela empresa indica se uma empresa possui total controlo sobre a unidade externa ou se tem que dividir o controlo com um parceiro. Uma vez estabelecido, o modo de entrada é difícil mudá-lo, porque tem consequências a longo prazo para a empresa[4]. Quanto mais tarde uma empresa principiar atividades em mercados internacionais, mais árduo será o seu crescimento internacional[29].

Na competição internacional, uma estratégia adequada e criativa de entrada garante uma presença de longo prazo no mercado e leva para o sucesso da empresa nos mercados internacionais[27].

Cada vez mais se verifica empresas atuarem em ambientes dinâmicos e turbulentos, assinalados por intensa competição, em condições de mercado incerto, onde as mudanças tecnológicas são mais rápidas e os ciclos de vida de produto mais curtos. Nestas circunstâncias, a introdução bem sucedida de novos produtos no mercado estrangeiro torna-se um fator crítico para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Portanto, a comercialização e o desenvolvimento de novos produtos eficazes, é sem dúvida uma tarefa desafiadora. Diversos estudos revelam que a estratégia de entrada ou de lançamento é um determinante do sucesso ou fracasso das inovações de produto[22].

De acordo com [23], a presença das empresas em mercados estrangeiros refletia-se na procura de lucros por meio de vendas imediatas. Somente, mais tarde, é que se pensa estrategicamente numa forma de entrada fulcral, a fim de adquirir uma posição sustentável a longo prazo, nesses novos mercados. [14]sublinha que, o início da expansão da atividade

empresarial para os mercados externos refletia-se na consciência das necessidades que a empresa detém perante os seus objetivos e para [15] apenas quando houvesse algo que lhe conferisse confiança no mercado internacional.

As empresas ao operem num ambiente internacional presenciam diferenças políticas, legais, económicas, tecnológicas, socioculturais, competitivas, geográficas e, ainda, de estruturas de distribuição. Todos estes fatores afetam as empresas no que diz respeito à implementação do marketing. Portanto, é imprescindível as empresas estarem bem informadas, pois estes são problemas que não ocorrem no mercado doméstico[10].

Aquando da análise aos modos de entrada nos mercados externos em países emergentes, o tipo de indústria e os recursos disponíveis influenciam a escolha desse modo de entrada[16].

A seleção do modo de entrada, mais favorável, em mercados internacionais dependerá dos objetivos da empresa e da visão que os gestores têm do mercado, pois estes acarretam vantagens e desvantagens[17].

De acordo com [10],o grau de comprometimento, o risco, o controlo e o retorno do capital investido são determinantes das estratégias de entrada selecionadas pelas empresas.

[21]e[32]defendem que a escolha do primeiro destino surgia de uma forma gradual, ou seja, as empresas tinham preferência por mercados mais próximos a nível cultural [29] e só posteriormente é que ampliavam as suas fronteiras consoante a competência que tinham para assumirem riscos.

O modo de entrada num mercado internacional é definido por possibilitar a entrada de produtos, tecnologia, competências humanas, gestão ou outros recursos importantes, num mercado estrangeiro[23, 9]. Estima-se que é necessário entre três a cinco anos para efectuar por completo a entrada num novo mercado.Considera-se que o modo de entrada das empresas ajuda a determinar objetivos, recursos e políticas a fim de conduzirem as suas atividades internacionais a uma expansão sustentável[23].

O tempo que uma dada empresa demora a entrar e a forma como se envolve no mercado externo poderão ditar o seu sucesso ou insucesso nesses mercados[12].

II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Os estudos de caso são cada vez mais aceites na comunidade científica como ferramenta de investigação na área da gestão de organização, particularmente, por facilitar o acesso a informação privilegiada, a assimilação dos processos de tomada de decisão, implementação e mudança organizacional.

[24]e[13] delinearam como características do estudo qualitativo as seguintes:

1. O objetivo é assimilar e reconstruir o significado das coisas;

2. A linguagem empregue é conceptual e metafórica, tendo como oposição os números, algoritmos e as fórmulas estatísticas;
3. A informação é agrupada de uma forma flexível, desestruturada e não organizada. De uma forma ampla, um dos instrumentos mais recorrentes é a entrevista em profundidade, face a questionários massivos e estandardizados frequentemente visíveis nos métodos quantitativos;
4. O procedimento é de carácter mais indutivo que dedutivo. O ponto de partida não coincide com uma teoria nem com hipóteses substancialmente elaboradas e precisas;
5. Carece de uma análise conjunta de dados;
6. O sentido da investigação não é considerado particularista e generalizadora. Considera-se holística e concretizadora[19]. Desta forma, pretende-se adquirir todo o conteúdo de experiências e significados que sucedem em apenas um caso ou num número minorado destes;
7. Centra-se nas relações dentro de um todo ou de uma só cultura.

Neste estudo, enveredou-se pela metodologia qualitativa, adotando-se uma estratégia de investigação interativa com alicerce no estudo de caso único. Pretende-se analisar de forma exploratória¹ e descritiva o processo de internacionalização de uma empresa representativa do seu setor de atuação, que pelo seu vasto conhecimento, visto ter experienciado diferentes estratégias, partiu-se de questões derivadas da literatura que serviram de orientação à recolha de evidências.

Teve-se particular atenção às diferentes formas de triangulação destacadas por [8] e [13] presentes numa investigação qualitativa com vista a reforçar a veracidade e confiabilidade do estudo. No que concerne à triangulação de dados utilizou-se algumas fontes de evidência da empresa inquirida, tais como: a entrevista semi-estruturada, documentos da organização, relatórios de gestão, e de sustentabilidade, brochuras e publicações especializadas, observação, visita às instalações e a sua página de internet, tal como sugerido por [31].

Relativamente ao desenho da entrevista recorreu-se à “técnica do funil”, onde primeiramente se encontram questões de tipo amplo, praticamente reflexões gerais do entrevistado, seguindo-se-lhes questões mais focadas com o objeto de investigação. O facto da entrevista apresentar um carácter semi-aberto prende-se com o facto de se querer analisar o discurso que faz crescer os indivíduos nas organizações e de elucidar os componentes dos mesmos[5].

O indivíduo entrevistado é responsável pela área do marketing internacional e foi selecionado cuidadosamente pela mestrandia, uma vez que tem conhecimento pormenorizado da própria organização e experiência e, ainda, possui um

conhecimento proeminente sobre as temáticas discutidas que vigoram neste trabalho de investigação. O entrevistado participa ativamente na definição e consecução das estratégias de internacionalização da empresa. Ou seja, conseguiria responder a matérias como as que são objeto deste trabalho de investigação.

O intuito desta investigação ficou assim restringido à análise e assimilação das diferentes estratégias de internacionalização das empresas do setor cervejeiro, no sentido de identificar e sustentar quais as estratégias mais adequadas para que empresas do referido setor possam alcançar vantagem competitiva em contexto internacional.

III. RESULTADOS

Para concretizar os ambientes externo (oportunidades - *Opportunities*; ameaças - *Threats*) e interno (pontos fortes - *Strengths*; pontos fracos - *Weaknesses*) da análise SWOT da empresa A recorremos, por um lado, à análise documental e, por outro, à evidência empírica da entrevista realizada (tabela 1).

Tabela 1 - Análise SWOT aplicada à empresa A

	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Ambiente Interno	S1- Forte quota de mercado (forte posição nacional e nos principais mercados externos). S2- Notoriedade das marcas. S3- Qualidade do produto/ Preço <i>Premium</i> . S4 - Capacidade de diversificação/adaptação.	W1- Fraca implantação de distribuição a sul do país. W2 - Inelasticidade do preço ao consumidor (preço <i>premium</i> irá condicionar a tomada de decisão de compra pelo consumidor final).
	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Ambiente Externo	O1- Mercado da Saudade ² . O2- Expansão geográfica através da Internacionalização (diversificação do risco, crescimento da empresa). O3 - Valorização/Aptência por parte dos consumidores em produtos diferenciadores. O4- Mercado feminino. O5 - Mercado PALOP. O6 - Entrada em novos mercados (Arábia Saudita, Brasil). O7 - Menor dependência do mercado nacional.	T1- Aumento dos impostos e consequente diminuição do poder de compra. T2- Penalização social e legal do consumo das bebidas alcoólicas em determinados países (expressamente proibido em dados países). T3 - Facilidade de entrada de novos concorrentes (produtos/serviços portugueses mais competitivos no exterior). A4- Setor profundamente regional (hábitos). T5- Produto sazonal (menor procura na época de frio). T6 - Restrições legislativas ao consumo do álcool (a venda é proibida a menores de idade).

Fonte: Elaboração própria.

A análise SWOT anteriormente realizada permite-nos construir a matriz SWOT (tabela 2), no sentido de avaliar a

¹ A investigação exploratória é de carácter qualitativa e refere-se à questão “quais são as variáveis envolvidas?”. Ao invés, a investigação explicativa é de carácter quantitativo e tem enfoque na interrogação “quais são as relações concretas entre variáveis?”

² Compreende todos os destinos onde se encontra um português. Para a empresa A, o Mercado da Saudade (Europa - França, Suíça, Luxemburgo e PALOPS - Cabo Verde, Guiné, Angola e Moçambique) sempre foi a base na área internacional.

posição competitiva da empresa no mercado, através do recurso a uma matriz bidimensional, constituída por 2 eixos: análise interna e análise externa.

Aquando da construção da matriz, verifica-se a conjugação das variáveis, simplificando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, tornando-se assim uma ferramenta indispensável na elaboração de estratégias.

Portanto, a matriz SWOT define as estratégias de internacionalização da empresa A.

Tabela 2 - Matriz SWOT aplicada à empresa A

Análise Interna		
Análise Externa	S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
	SO S4/O1- Apostar na inovação (e.g. fazer testes de sabores) para não cair na monotonia, pois o mercado da saudade é por vezes o consumidor mais exigente. Educar os consumidores para cervejas diversificadas. S4/O3 - Experimentar formas divergentes de consumo de cerveja (fins de culinária).	WO W1/O4 – Implementação de um novo CRM - Customer Relationship Management- (definir o tipo de relação com o cliente, escolher o melhor sistema informático).
O (Opportunities) Oportunidades		
T (Threats) Ameaças	ST S2/T1/T5 - Fidelização dos consumidores à marca.	WT W1/T1 - Intensificar a distribuição a sul do País, levando à redução máxima do risco eminente perante a estagnação económico-financeira que se faz sentir.

Fonte: Elaboração Própria.

A estratégia internacional consiste assim na exploração de novos mercados e no reforço de presença naqueles em que a empresa já opera. No mercado angolano, a estratégia de entrada foi o licenciamento e atualmente a empresa A já avançou com uma fábrica no local, ou seja, recorreu ao IDE. Com uma quota de mercado de 60% em Angola, justifica-se tal progresso.

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Cada vez mais as empresas ambicionam internacionalizar a sua atividade face à instabilidade dos mercados. A empresa A antes de iniciar o seu percurso internacional, percecionou e analisou exaustivamente os mercados externos para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes e dos seus próprios objectivos, tornando-se num fortíssimo concorrente sobretudo nos mercados PALOP.

Concluimos que as características intrínsecas dos mercados de destino podem influenciar a estratégia a adotar por uma dada empresa ao penetrar nos mercados externos. A penalização social e legal do consumo das bebidas alcoólicas

na Árabia Saudita, interpretada como uma ameaça transformou-se rapidamente numa oportunidade para a empresa A, na medida em que criaram um novo produto (AB 0,0%) para satisfazerem os consumidores daquele mercado em específico, respeitando deste modo a sua cultura conservadora. O mesmo se verifica com a sazonalidade do produto, o que supostamente seria uma ameaça transformou-se rapidamente numa oportunidade, pois A apostou em Angola onde poderá produzir o ano inteiro, obtendo assim receitas maiores.

O IDE é consideravelmente uma estratégia a adotar em alguns países PALOP, como Angola, aquando da existência de condições favoráveis e quando o volume de vendas para tal se justificar. Em Moçambique, será criada uma base industrial assim que haja um volume de vendas significativo, o IDE será também a estratégia predileta a concretizar.

A empresa privilegia a exportação como primeiro contacto com os mercados externos, por correr menos riscos, mas quando reunidas as condições para avançar com IDE arrisca em determinados mercados.

Tem tido um percurso gratificante e profícuo, embora como fraqueza lhe seja apontada a débil distribuição no sul do país. Talvez se analisasse mais o que os portugueses do sul do país procuram ou desejam (estudo de mercado), talvez pudesse adaptar melhor o seu produto e construir vantagem competitiva em relação à concorrência.

Uma empresa se quiser ser bem-sucedida cada vez que pretende fazer um lançamento terá de pensar muito bem no impacto que este terá no exterior. Portanto, a prospeção de mercado profunda é imperativa. Há que adaptar-se aos mercados de destino tendo em conta questões culturais, sociais, legais e ambientais, conhecer bem o idioma para melhor comunicação com futuros parceiros e iniciar o caminho internacional pela exportação até se justificar investir diretamente no estrangeiro.

Foi através da internacionalização que A cresceu de forma sustentável e diversificou os seus riscos, tornando-se menos dependente de Portugal, o seu país de origem.

REFERÊNCIAS

- [1] APCV (2014). *Dados Globais Estatísticos Anuais do Sector Cervejeiro*. Obtido em 2015, de: <http://www.apcv.pt/pdfs/4.Portugal.pdf>
- [2] Arregle, J.-L., Hébert, L., & Beamish, P. (2006). Mode of international entry: the advantages of multi level methods. *Management International Review*, 46(5), 597–618.
- [3] Brouthers, K. D. (2002). Institutional Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- [4] Brouthers, K., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.
- [5] Carrasco, F., Caro, F., Correa, J., C., Larrinja, C., & Páez, J. M. (1997). Sistemas de Información para la Gestión Sostenible de la Empresa Andaluza. *Informe final de un proyecto financiado por el IDR, Sevilla*.
- [6] Chen, H., & Hsu, C.-W. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1103-1110.

- [7] Costa, C. G. (2003). Portuguese investments in Brazil: The contribution of historical and cultural proximity. *Essays in Economic & Business History*, 21, 177.
- [8] Denzin, N. K. (1978). *Sociological Methods: A Source Book*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- [9] Gao, T. (2004). The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12.
- [10] Garrido, I. L., Larentis, F., & Rossi, C. A. (2006). Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(3), 63-73.
- [11] Gomes, M. F. (2007). Internacionalização das empresas - necessidade de cooperação. In *Conocimiento e innovación y emprendedores: camino al futuro*, 2770-2785. Universidad de La Rioja.
- [12] Green, D. H., Barclay, D. W., & Ryans, A. B. (1995). Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 59(4), 1.
- [13] Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning. In N., K., Denzin, & Y., S. Lincoln, (ED.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- [14] Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence and Planning*, 19(1), 65-75.
- [15] Kotler, P. (1986). Global Standartization – Courting Danger. *The Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15.
- [16] Lucian, R., & Oliveira, B. R. (2008). Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. *Revista Administração em Diálogo*, 10 (1) , 47-65.
- [17] Melo, L. R. (2011). Construção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização: estudo do caso da efacac . *Dissertação de Mestrado. Associação de Politécnicos do Norte*.
- [18] Mendonça, A., Farto, M., Fonseca, M., Ribeiro, E., & Dias, J. (2001). O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, tipo de operação e principais determinantes, 1996 - 1999. Em GEPE (Ed.). Lisboa: Medigráfica, Lda.
- [19] Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. , Beverly Hills: Sage Publications.
- [20] Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from na emerging economy. *International Review of Business Research Papers*, 5 (6), pp. 195-211.
- [21] Pedersen, T. (1999). *The Internationalization Process of Danish Firms-gradual learning or discrete rational choices?* Obtido em 20 de Janeiro de 2015, de <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6572/wp4.pdf?sequence=1>
- [22] Pinto, J. R., Escudero, A. I., & Cillán, J. G. (2008). Order, positioning, scope and outcomes of market entry. *Industrial Market Management*, 37, 154-166.
- [23] Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. *Lexington Books, Nova York*, 15, 1-3.
- [24] Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.
- [25] Ruzzier, M., & Konecnik, M. (2006). The internationalization strategies of SMEs:the case of the Slovenian hotel industry. *Management*, 11 (1), 17-35.
- [26] Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4) , 476-497.
- [27] Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. A., & Zand, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53-70.
- [28] Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). Gestão Estratégica: Conceitos e Prática (3ª edição). Lisboa:Lidel.
- [29] Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12, 739-753.
- [30] Simões, V., & Castro, A. (1999). A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica. Lisboa.
- [31] Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 2nd ed. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- [32] Zohari, T. (October de 2008). *The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era*. Obtido em 20 de Janeiro de 2015, de http://www.digitpro.co.uk/paper/The%20Uppsala%20Internationalization%20Model_web.pdf

Gestão estratégica da inovação sustentável em empresas industriais galegas

Jordana Marques Kneipp
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
jordanakneipp@yahoo.com.br

Carlos Maria Fernández Jardón
Universidade de Vigo
Vigo, Espanha
cjardon@uvigo.es

Ana Paula Perlin
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
anapaula.perlin@yahoo.com.br

Clandia Maffini Gomes
Departamento de Ciências Administrativas, CCSH
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
clandiamg@gmail.com

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Resumo - Este estudo teve como objetivo analisar a adoção de uma gestão estratégica da inovação sustentável em empresas industriais da Galícia. O estudo caracterizou-se como qualitativo e compreendeu a realização de um estudo de casos múltiplos com empresas industriais galegas. Os resultados permitiram observar que há uma legislação rígida e uma pressão do mercado que impulsiona as organizações a adotarem práticas em prol da sustentabilidade, porém essa postura não se caracteriza como estratégica, considerando que possuem um foco maior em inovação em produto visando a uma maior geração de receita.

Palavras-chave – inovação, sustentabilidade, gestão.

Abstract - This study aimed to analyze the adoption of a strategic management of sustainable innovation in industrial companies from Galicia. The study was characterized as qualitative and understood a study of multiple cases with Galicia industrial companies. Results showed that there is a rigid legislation and market pressure that drives organizations to adopt practices towards sustainability, but this approach is not characterized as strategic, considering they have a greater focus on product innovation aiming at a higher generation revenue.

Keywords- innovation, sustainability, management.

I. INTRODUÇÃO

As empresas vêm percebendo a importância da adoção de uma gestão estratégica da inovação sustentável a fim de atender os condicionantes do mundo globalizado e obter um desempenho empresarial superior. A legislação e a própria sociedade vêm exigindo das organizações que a inovação em produtos, serviços, processos e modelos de negócios seja acompanhada pela responsabilidade com o desenvolvimento sustentável a fim de minimizar possíveis impactos negativos dos processos industriais.

A fim de atender aos condicionantes socioambientais do ambiente de negócios, se faz necessário que o desenvolvimento sustentável esteja alinhado à inovação no sistema de mercado, de modo que os empresários busquem alcançar objetivos ambientais e/ou sociais por meio de produtos de qualidade superior ou processos aperfeiçoados no mercado de clientes tradicionais [1]. Os novos valores empresariais desenvolvidos a partir de uma postura estratégica sustentável contemplam essencialmente a implementação de ideias inovadoras.

O desafio da inovação não deve ser exclusivamente econômico, mas também estar relacionado às mudanças sociais induzidas pela atividade inovadora e suas consequências na sustentabilidade ambiental e social [2].

Diante do exposto, é possível perceber que a inovação sustentável pode estar relacionada a uma postura estratégica e sistemática da empresa no que se refere aos aspectos econômicos, sociais e ambientais, e não apenas a ações isoladas, como o desenvolvimento de novos processos e produtos ambientalmente corretos. As empresas que mais contribuem para o desenvolvimento sustentável possuem soluções para os problemas ambientais e sociais, fornecem produtos ambiental e socialmente superiores e suas inovações influenciam o mercado de massa e a sociedade de forma substancial [1].

A experiência de empresas líderes sugere que a incorporação da inovação sustentável em processos e sistemas é essencial para a obtenção de vantagem competitiva, porém pode representar uma ação difícil e demorada, tendo em vista a necessidade de integrar estrategicamente a política organizacional [3].

Na Galícia há uma predominância de micro e pequenas empresas, o que se reflete em baixa capacidade tecnológica e em baixo índice de inovação. Contudo, observa-se o esforço dos órgãos públicos em fomentar a inovação. Ao mesmo tempo, verifica-se que as normativas relativas ao meio ambiente e à qualidade têm impulsionado a inovação, uma vez que as empresas são obrigadas a adequar produtos e processos a fim de atender à legislação em um mercado cada vez mais exigente. Além disso, é possível notar que as empresas reconhecem que a cooperação empresarial pode contribuir para o êxito dos projetos inovadores [4].

Tendo em vista a importância de uma gestão estratégica da inovação sustentável, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: De que maneira as empresas que atuam em ambientes cada vez mais complexos adotam uma gestão estratégica da inovação sustentável? Desse modo, o objetivo geral do estudo visa analisar a adoção de uma gestão estratégica da inovação sustentável em empresas industriais da Galícia.

II. GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

A adoção de uma estratégia de inovação sustentável pode propiciar ganhos em competitividade para as organizações, tendo em vista que o desenvolvimento de novos produtos, processos e formas de gestão que contemplem as premissas da sustentabilidade pode colocar a organização em uma posição de destaque perante aos *stakeholders*, contribuindo para um desempenho empresarial superior.

A estratégia de inovação para a sustentabilidade pode ser classificada em termos do tipo de inovação (produto e processo) e do seu grau de novidade (incremental e radical) seguindo as proposições de [5] que propõem uma taxonomia de estratégia de inovação desenvolvida a partir da discussão referente às modificações nas decisões de inovação ao longo do tempo e nos diferentes estágios de crescimento das empresas. E considerando o seu nível de sustentabilidade (defensivo, acomodativo e pró-ativo), tendo como base a proposta de [6], de que as estratégias de sustentabilidade estão relacionadas a um contínuo que parte de uma abordagem defensiva para uma postura pró-ativa.

Complementando essa visão, o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos internos integrando aspectos ambientais, sociais e econômicos tem ocorrido em grande parte de forma incremental e relaciona-se principalmente a questões ambientais e econômicas, com menor ênfase nos aspectos sociais [7].

Uma estratégia de inovação radical para a sustentabilidade ocorre por meio de uma mudança sistêmica no pensamento da sociedade. A transformação das cadeias de suprimentos empresariais a partir da incorporação da sustentabilidade exige uma visão sistêmica dos impactos de produtos, serviços, processos e operações, incluindo questões sociais, tais como condições de trabalho, saúde e equidade humana; questões ambientais, como compra de matérias-primas, processos de fabricação e descarte; e questões econômicas, como competitividade e participação no mercado [7].

A postura estratégica para a inovação sustentável irá direcionar as ações empresariais, por meio do desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias e processos que integrem elementos econômicos, sociais e ambientais.

A gestão da inovação sustentável estimula as empresas a aprenderem novas abordagens e a abandonarem antigas práticas, tendo em vista que envolve o trabalho com diferentes componentes do conhecimento, tais como novas tecnologias, novos mercados, novas condições ambientais e regulamentações [8]. As inovações sustentáveis precisam ir além dos níveis incrementais, tendo em vista que o desenvolvimento sustentável requer a transformação dos sistemas de produção e de consumo [9].

Desse modo, pode-se perceber a necessidade de a inovação sustentável perpassar o ambiente de negócios e ser valorizada pela sociedade, a fim de que as empresas possam investir em níveis de inovação radical, construindo-se uma nova lógica em prol da sustentabilidade.

A partir de uma revisão da literatura e de práticas empresariais foram identificados uma gama de exemplos de mecanismos e soluções que podem contribuir para a inovação do modelo de negócios para a sustentabilidade, sendo propostos oito arquétipos, agrupados nas dimensões da inovação tecnológica, social e organizacional, a fim de descrever mecanismos e soluções que possam contribuir para a sustentabilidade, que são: 1) maximizar eficiência energética e material; 2) criar valor a partir do desperdício; 3) substituir por processos renováveis e naturais; 4) entregar funcionalidade ao invés de propriedade; 5) adotar papel de liderança; 6) incentivar a suficiência; 7) adaptar os negócios para a sociedade/meio ambiente; e 8) desenvolver escala de soluções [10].

O grande desafio das organizações está em inovar a partir da perspectiva do desenvolvimento sustentável, agregando valor aos produtos e processos e contribuindo para a minimização de impactos socioambientais decorrentes da atividade industrial.

III. MÉTODO DO ESTUDO

A pesquisa de natureza qualitativa teve como delineamento o estudo de casos múltiplos. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes [11]. No presente estudo, investiga-se o fenômeno referente à gestão estratégica da inovação sustentável em empresas industriais da Galícia.

A. Categorias de análise

A Fig. 1 resume as dimensões e categorias de análise da etapa qualitativa do estudo.

Categorias de Análise	Variáveis
Gestão estratégica da inovação sustentável	
Postura estratégica para a inovação sustentável	
• Postura estratégica	- Pró-ativa em produto/processo; - Acomodativa em produto/ processo; - Defensiva em produto/processo.
Práticas de inovação sustentável	
• Adaptação dos negócios para a sociedade	- Integração entre a empresa, as comunidades locais e demais <i>stakeholders</i> para a geração de benefícios sociais e ambientais. - Mecanismos de interação da empresa com os <i>stakeholders</i>.
• Desenvolvimento de soluções sustentáveis	- Soluções sustentáveis para maximizar os benefícios para a sociedade e o ambiente. - Soluções de produtos e serviços que buscam reduzir o consumo e consequentemente reduzir a produção.
• Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões	- Práticas para melhorar a eficiência energética. - Práticas para melhorar a eficiência hídrica. - Práticas para reduzir as emissões da cadeia de fornecimento.
• Criação de valor a partir do desperdício	- Eliminação do conceito de "resíduo" a partir da transformação de fluxos de desperdícios existentes em contribuição útil e valiosa para outra produção. - Custos econômicos e ambientais são reduzidos por meio da reutilização de material e transformação de desperdício em valor.
• Substituição por processos renováveis e naturais	- Inovação em produtos e processos de produção ao utilizar recursos e energia renováveis e conceber novas soluções imitando os sistemas naturais.
• Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade	- Alternativas para a substituição de produtos por serviços - sistema de produto-serviço (<i>Product-Service System – PSS</i>). - Ações que busquem à criação e projeção de novas necessidades sustentáveis que possam mudar o curso dos atuais estilos de vida da população.
• Adoção de papel de liderança	- Práticas para garantir o bem-estar dos <i>stakeholders</i> (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas). - Sistemas de produção e fornecedores selecionados para proporcionar benefícios ambientais e sociais.

Figura 1 - Categorias de análise da etapa qualitativa

Fonte: Elaborado a partir de [6]; [5]; [10].

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas que seguiram um protocolo elaborado a partir do escopo teórico. Para seleção das empresas adotaram-se como critérios possuir representativos investimentos em inovação e/ou sustentabilidade, conveniência e acessibilidade em participar do estudo.

Participaram da pesquisa quatro empresas localizadas em Nígran, Gondomar, Vigo e Tui, todas na província de Pontevedra - Galícia. As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2015 com os responsáveis pelas atividades de inovação e/ou sustentabilidade das empresas estudadas indicados pela direção das organizações. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos

respondentes e posteriormente transcritas, buscando uma melhor compreensão do seu conteúdo.

Para a análise dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, que, segundo as proposições de [12] trata-se do desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, simultaneamente, respeita critérios específicos propiciadores de dados em frequência, em estruturas temáticas, entre outros.

IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram obtidos em quatro empresas industriais da Galícia - Espanha, denominadas, para fins deste estudo, como empresas Lambda, Sigma, Ômega e Zeta. Na Fig.2 é apresentada uma síntese das principais características das empresas pesquisadas.

A análise das principais características organizacionais denota a existência de duas empresas com larga experiência no mercado, com atuação superior a 40 anos. Ao mesmo tempo, observam-se duas empresas que ingressaram mais recentemente no mercado, há 19 e 12 anos. Três empresas atuam no setor de automação, fabricando equipamentos sobretudo para as indústrias pesqueira, naval e aeronáutica. E uma empresa atua no setor têxtil, fabricando lingerie de alto padrão.

Características Organizacionais	Empresa Lambda	Empresa Sigma	Empresa Ômega	Empresa Zeta
Ano de fundação	2003	1964	1975	1996
Localização	Nígran, Pontevedra, Espanha	Gondomar, Pontevedra, Espanha	Vigo, Pontevedra, Espanha	Tui, Pontevedra, Espanha
Setor de atividade	Automação	Automação	Têxtil	Automação e Aeronáutica
Número de funcionários	100	50	101	49
Receita operacional bruta (2014)	30 milhões de euros	4 milhões de euros	21 milhões de euros	4 milhões de euros
Tipo de capital	Capital fechado	Capital fechado	Capital fechado	Capital fechado
Origem do capital controlador	Estrangeiro	Estrangeiro	Estrangeiro	Estrangeiro
Divulgam relatório de sustentabilidade	Não	Não	Não	Não
Tipo de inovação	Em produto e processo	Em produto e processo	Em produto e processo	Em produto e processo
Certificações	ISO 9001, ISO 14001 e UNE 166002	ISO 9001 e ISO 14001	ISO 9001, OEKO-TEX e UNE 166002	ISO-9001 e UNE-EN-9100

Figura 2 - Caracterização das empresas

Quanto ao número de funcionários e considerando a classificação [4], as empresas podem ser classificadas como médias, pois possuem entre 50 e 250 pessoas ocupadas. Considerando a receita operacional bruta, duas empresas podem ser classificadas como pequenas, tendo em vista que tiveram faturamento entre 2 e 10 milhões de euros, e duas classificam-se como médias, pois apresentaram receita entre 10 e 49 milhões de euros [4]. As quatro empresas não divulgam

relatórios de sustentabilidade, o que representa que não consiste em uma prática recorrente nas organizações pesquisadas.

Todas as empresas possuem investimentos em inovação em produto e processo, evidenciando um perfil inovador e adotam normas de certificação a fim de melhorar os seus processos de trabalho e produzir produtos de alta qualidade.

Tal fato justifica-se pela existência de uma cultura de qualidade na sociedade, que impulsiona a busca permanente pela inovação nas empresas, proporcionando produtos e serviços com atributos necessários para satisfazer clientes cada vez mais exigentes [4].

Desse modo, é possível perceber que as organizações pesquisadas possuem o perfil necessário para atender aos objetivos propostos pelo estudo, sendo possível analisar o comportamento empresarial no que tange à gestão estratégica da inovação sustentável.

A. Gestão estratégica da inovação sustentável

A gestão estratégica da inovação sustentável foi analisada com base em duas dimensões, uma que trata da postura estratégica e outra que se refere às práticas para a inovação sustentável. A Fig.3 resume as principais evidências encontradas relativas à postura estratégica para a inovação sustentável.

Postura Estratégica para a Inovação Sustentável		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	• Inovação em produto e incremental	“Somos muito bons em inovação incremental, buscamos sempre a melhoria de nossos produtos visando atender as necessidades dos clientes, e inovamos mais em produto”.
	• Nível de sustentabilidade acomodativo	“Nosso nível de sustentabilidade é um pouco proativo porque estamos preocupados em ter produtos mais limpos, produzir mais com menos. Fazer coisas para ser mais sustentável custa mais dinheiro, para a empresa é complicadíssimo. Por sermos jovens queremos fazer as coisas bem-feitas e fazemos além do que a legislação obriga e o cliente final valoriza”.
Sigma	• Inovação em produto e incremental	“Há uma forte atividade inovadora na empresa, todos os anos participamos em diversos projetos desde o nível local ao internacional, mas nem sempre o resultado é radical. Muitas vezes são pequenos avanços e melhorias que se introduzem nos produtos. A nossa inovação é produzida quase sempre por demanda dos clientes”.
	• Nível de sustentabilidade acomodativa	“Estamos inscritos na norma ISO 14001 que nos obriga a cumprir com mecanismos ambientais específicos”.
Ômega	• Forte cultura inovadora	“Temos uma cultura muito inovadora, é muito raro no setor têxtil que uma empresa tenha certificados, P&D&I. Temos a desvantagem de não termos um centro tecnológico têxtil, mas temos a vantagem de estar em uma cidade como Vigo, então aproveitamos esse <i>know how</i> das universidades, de outros setores, para tentar integrar soluções em nosso processo”.

Postura Estratégica para a Inovação Sustentável		
Empresa	Variáveis	Evidências
	• Inovação em produto, processo e incremental	“Inovamos em produto e processo, temos trabalhado muito em processo para conseguir ter um produto competitivo. Inovando em processo também teremos novos produtos. Queremos aumentar o portfólio de produtos. A inovação é incremental, pois seguimos sendo conservadores, não podemos tomar decisões sem o mercado demandar antes”.
	• Nível de sustentabilidade acomodativo	“Temos projetos de P&D com questões de sustentabilidade, estamos nos antecipando. Estamos tentando avançar em relação aos nossos competidores”.
Zeta	• Inovação em produto e incremental	“Inovamos em produto de acordo com as necessidades dos nossos clientes e de forma gradativa, incremental”.
	• Nível de sustentabilidade acomodativa	“Cumprimos todos os requisitos legais no que tange a aspectos sociais e ambientais e também temos práticas visando a economia de recursos”.

Figura 3 - Postura estratégica para a inovação sustentável

Na empresa Lambda, a inovação ocorre principalmente em produto e de forma incremental, tendo em vista que a organização possui um setor focado no desenvolvimento de soluções para atender às necessidades dos clientes, buscando sempre a melhoria contínua. Em relação ao nível de sustentabilidade, a empresa pode ser considerada acomodativa, uma vez que desenvolve produtos mais limpos, busca a utilização de menos recursos na produção. Contudo, o entrevistado esclarece que ser sustentável custa caro e requer um maior esforço para realizar tais investimentos.

A empresa Sigma inova principalmente em produto e de forma incremental, a partir das demandas dos clientes. Possui um nível de sustentabilidade acomodativo, uma vez que cumpre os requisitos legais, mas também possui práticas voluntárias a fim de atender aos parâmetros da norma ISO 14001.

A empresa Ômega possui uma forte cultura inovadora, prioriza investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I), apesar de atuar em um setor tradicional como o têxtil, no qual poucas organizações destacam-se pelo potencial inovador. A inovação na organização ocorre em processo e produto, por meio da busca pela melhoria contínua e excelência. A inovação incremental predomina na empresa em virtude da sua postura conservadora e do desenvolvimento de novos produtos a partir da demanda do mercado. Em relação ao nível de sustentabilidade, a organização pode ser classificada como acomodativa, uma vez que possui investimentos em projetos que contemplam as questões socioambientais.

A empresa Zeta inova prioritariamente em produto e de forma incremental, visando atender às necessidades dos clientes. Em relação ao nível de sustentabilidade, a empresa pode ser considerada acomodativa, uma vez que cumpre os requisitos legais e possui algumas ações socioambientais visando à economia de recursos.

De modo geral, a partir dos resultados apresentados, é possível perceber que a inovação em produto e incremental

predomina nas empresas entrevistadas, tendo em vista que as organizações possuem um foco muito grande na satisfação das necessidades dos clientes e na melhoria contínua a fim de atender a altos padrões de qualidade.

Em relação ao nível de sustentabilidade, foi possível observar uma postura acomodativa nas empresas, pois estão atendendo as questões legais e possuem alguns investimentos vislumbrando uma valorização dos consumidores cada vez maior da sustentabilidade.

Desse modo, as empresas possuem uma estratégia acomodativa que, de acordo com [6], significa que as organizações possuem objetivos ambientais ou sociais na maioria dos processos do negócio e em parte dos produtos, no entanto, estes objetivos não estão relacionados à lógica de geração de receita ou ao negócio principal da empresa.

As principais evidências encontradas no que se refere às práticas de inovação sustentável serão apresentadas a seguir, considerando as seguintes categorias de análise: adaptação dos negócios para a sociedade; desenvolvimento de soluções sustentáveis; maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões; criação de valor a partir do desperdício; substituição por processos renováveis e naturais; entrega de funcionalidade ao invés de propriedade e adoção de papel de liderança. A Fig. 4 resume as principais evidências encontradas no que se refere à adaptação dos negócios para a sociedade.

Adaptação dos negócios para a sociedade		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	• Desenvolvimento local	“A empresa procura dar emprego para a comunidade local, a empresa construiu uma nova sede há 3 anos, o que contribui para o desenvolvimento local”.
	• Interação com stakeholders	“Tentamos sempre escutar e atender as necessidades dos clientes. Realizamos pesquisas para ouvi-los. A empresa possui um gestor aberto a realizar parcerias com outras empresas, universidades, praticamos a inovação aberta”.
Sigma	• Desenvolvimento local	“Grande parte das compras da empresa são de fornecedores locais, com os quais se estabelecem relações duradouras. Auxiliamos trabalhadores autônomos a desenvolver o seu trabalho e a formar novas empresas”.
	• Interação com os stakeholders	“Colaboramos com <i>spin-off</i> universitárias, patrocinamos projetos da comunidade. Temos parcerias com centros de investigação, Fundação Empresa Universidade Galega e Universidade de Vigo”.
Ômega	• Desenvolvimento local	“Temos participado do desenvolvimento local de Vigo, somos uma das poucas empresas que tem toda a produção aqui com empregados locais, porque normalmente as empresas do têxtil de Galícia externalizaram”.
	• Interação com os stakeholders	“Tentamos valorizar temas ecológicos com os gestores, não introduzimos materiais nocivos à saúde em nossos produtos. Trabalhamos com fornecedores que

Adaptação dos negócios para a sociedade		
Empresa	Variáveis	Evidências
Zeta	• Desenvolvimento local	tem condições de salubridade ótimas. Patrocinamos organizações femininas, fomentamos o esporte local das mulheres. Temos parceria com as universidades, com centros de pesquisas, com diferentes instituições, temos projetos de P&D, colaboramos com outras empresas”.
	• Interação com os stakeholders	“Nossos colaboradores são todos locais, contribuindo para a empregabilidade e desenvolvimento local”.
		“Mantemos uma relação muito próxima com nossos clientes, fornecedores e temos diversas parcerias com universidades, instituições a fim de desenvolvimento de projetos em conjunto, principalmente em prol da inovação”.

Figura 4 - Adaptação dos negócios para a sociedade

A empresa Lambda prioriza a contratação de empregados locais, e o seu crescimento ao longo dos anos possibilitou a construção de uma nova sede, o que contribui para o desenvolvimento local. A organização prioriza os relacionamentos com clientes, estando sempre disponível para ouvi-los e pratica a inovação aberta por meio de parcerias para o desenvolvimento de projetos conjuntos com universidades e outras empresas.

A empresa Sigma fomenta o desenvolvimento local priorizando compras de fornecedores da região e colaborando com entidades no âmbito esportivo e cultural. A organização possui uma relação ativa e direta com fornecedores, funcionários, clientes, universidades, associações, entidades sociais e culturais.

A empresa Ômega contribui para o desenvolvimento local ao possuir toda a sua produção na cidade, priorizando a contratação de empregados locais. A organização possui grande interação com a comunidade local, patrocinando projetos esportivos e culturais, desenvolvendo projetos ambientais e sociais, tendo produtos customizados para as mulheres que realizaram mastectomia. Também pratica a inovação aberta por meio de projetos em parceria com universidades, instituições e outras empresas.

Em geral, as empresas estão contribuindo para o desenvolvimento das comunidades nas quais estão inseridas por meio da geração de emprego e renda para empregados da região. Ainda, foi possível constatar que as organizações possuem um relacionamento com os *stakeholders* a fim de desenvolver projetos inovadores em parceria, confirmando as premissas de [13] de que o relacionamento com múltiplos atores pode ser uma importante fonte de ideias para inovações. Na Fig.5 é apresentado o resumo das principais evidências encontradas em relação ao desenvolvimento de soluções sustentáveis.

Desenvolvimento de soluções sustentáveis		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	Soluções sustentáveis em produtos	“Desenvolvemos um equipamento que funciona como um vigilante eletrônico a bordo que visa mostrar se a pesca está acontecendo de forma correta. Assim auxiliamos na promoção da pesca sustentável. Para reduzir o impacto ambiental de nossos produtos, utilizamos uma alta porcentagem de materiais recicláveis e dispomos de fichas ambientais a disposição dos nossos clientes.
	Soluções sustentáveis em processos e produtos	“Dispomos de um Sistema Integrado de Gestão, certificada com a norma ISO 9001 de qualidade, com a norma UNE 166002 em P+D+I e a ISO 14001 de gestão ambiental que nos obriga a cumprir alguns requisitos ambientais. Nossa fábrica atende os requisitos da sustentabilidade, com sistemas para economia de água, energia, reciclagem de resíduos”.
Sigma	Soluções sustentáveis em processos	“Possuímos a norma ISO 14001 que nos obriga a cumprir com requisitos ambientais específicos. A fábrica visa reduzir o consumo de energia pois parte do teto é translúcido. O desenho dos produtos busca a otimização de material para reduzir o consumo. Seguimos as indicações da legislação no que se refere as emissões”.
Ômega	Soluções sustentáveis em processos	“Todos os nossos fornecedores têm condições de salubridade ótimas, dentro das regulamentações e possuem a etiqueta OEKO-TEX, portanto, não utilizam materiais nocivos para o meio ambiente como corantes ou produtos químicos. Utilizamos eco embalagens, reciclamos dos resíduos. A nível de arranjo físico, buscamos garantir ótimas condições de trabalho, fazemos medições constantemente para cumprir os indicadores. Todas as nossas instalações cumprem os requisitos legais”.
	Soluções sustentáveis em produtos	“Temos um projeto no qual buscamos trabalhar com tecidos mais sensíveis, mais sustentáveis utilizando fibras naturais. Neste momento, vemos como uma vantagem competitiva, logo o consumidor começa a demandar e nós queremos atender, desenvolver linhas mais técnicas, mas isso ainda demanda um pouco”.
Zeta	Soluções sustentáveis em processos	“Buscamos a melhoria contínua na qualidade do trabalho, implantação de novos processos para a melhoria da gestão ambiental, fazemos a reciclagem dos elementos, coletamos todos os rejeitos das máquinas, utilizamos elementos químicos biológicos, que não contaminam. Temos um circuito integrado para que os lubrificantes das máquinas estejam centralizados e não haja desperdício”.

Figura 5- Desenvolvimento de soluções sustentáveis

A empresa Lambda possui soluções sustentáveis em produtos, pois conta com um equipamento que monitora a pesca, auxiliando na promoção da sustentabilidade nesta atividade, tendo em vista que a legislação europeia busca acabar com as práticas de desperdício no setor pesqueiro. Além disso, a organização utiliza uma alta porcentagem de materiais

recicláveis na fabricação de seus produtos, disponibilizando fichas ambientais para os clientes. No que se refere a soluções sustentáveis em processos, a empresa conta com um sistema integrado de gestão, dispondo das normas ISO 9001 de gestão da qualidade, UNE 166002 de P&D&I e ISO 14001, que trata especificamente da gestão ambiental, e ainda a sua nova fábrica foi projetada a fim de garantir a economia de recursos naturais.

A empresa Sigma pauta as soluções sustentáveis no cumprimento dos requisitos da ISO 14001, desenvolvendo ações na fábrica para a redução do consumo de energia, desenhando produtos que otimizem a utilização de material para reduzir o consumo e seguindo a legislação no que tange as emissões.

A empresa Ômega, no seu processo produtivo, exige que todos os fornecedores possuam a etiqueta OEKO-TEX, o que garante a ausência de substâncias nocivas para o corpo humano na matéria-prima. Também utiliza ecoembalagens, possui reciclagem dos resíduos, cumpre os requisitos legais em relação às condições de trabalho e instalações da fábrica. No que tange aos produtos, está desenvolvendo um projeto a fim de utilizar fibras naturais na fabricação, vislumbrando que esse aspecto pode representar uma vantagem competitiva, ao considerar que os próprios clientes irão demandar linhas mais sustentáveis.

A empresa Zeta desenvolve algumas ações em prol do meio ambiente, como a reciclagem dos materiais, reaproveitamento dos rejeitos do processo produtivo, utilização de materiais que não contaminam.

De modo geral, foi constatado que as empresas espanholas desenvolvem soluções sustentáveis em processos visando atender aos requisitos legais e certificações que adotam em virtude de exigências dos clientes. As empresas Lambda, Sigma e Ômega possuem soluções sustentáveis em produtos, vislumbrando uma possível demanda dos consumidores e a obtenção de vantagem competitiva.

Percebe-se que, no contexto das empresas da Espanha, a rígida legislação existente tem impulsionado a adoção de ações em prol da sustentabilidade, o que corrobora a visão de [14] ao afirmar que os países estão promovendo políticas a fim de impulsionar as suas empresas a competir pela liderança em novos mercados nos quais a inovação sustentável desempenha um papel fundamental.

A normativa sobre meio ambiente e qualidade incentiva a realização de inovações pelas empresas, na medida em que obriga a adaptação de produtos e/ou serviços e estimula a melhoria contínua dos processos para atender às novas exigências dos mercados [4].

A Fig.6 resume as principais evidências encontradas no que se refere à maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões.

Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	Busca da eficiência energética do ponto de vista interno e externo	“nossa fábrica atende aos princípios da sustentabilidade, utilizamos painéis solares, energia geotérmica, gastamos muito pouco com eletricidade. Queremos viver por muitas gerações então estamos preocupados com os recursos naturais e com uma pesca mais eficiente. Hoje a emissão de CO ² da nossa fábrica é muito menor do que antes. Temos uma patente de produto referente a um catalisador que converte o hidrogênio, então temos boias livres de explosão”.
Sigma	Economia de energia	“O desenho da fábrica foi feito para reduzir o consumo de luz ao ter parte do teto translúcido. Compramos uma perfuradora hidráulica que reduz em 70% a necessidade de consumo energético. Desenhamos os produtos para que usem menos material possível, conseguindo elementos menos robustos e pesados que necessitem menos consumo energético”.
	Redução das emissões	“Pedimos aos nossos fornecedores que sigam os requisitos ambientais em prol da redução de emissões. A empresa participa em um projeto europeu que busca aumentar o tráfico marítimo para reduzir os transportes terrestres de forma que globalmente se reduzam as emissões”.
Ômega	Projeto para melhorar a eficiência energética	“Temos vários provedores de energia e estamos analisando com quais vamos fazer um projeto de eficiência energética. Não temos avançado nessa linha em virtude de que temos uma série de postos que utilizam um tipo de luz muito específico para controle de qualidade e o projeto para melhorar a eficiência energética tem que apresentar essas características, então estamos buscando a proposta mais idônea”.
Zeta	Busca da eficiência	“Estamos renovando constantemente nossas máquinas, promovendo a melhoria contínua em nossos processos e conseguindo melhores resultados ambientais. Aplicamos as diretrizes da normativa de gestão ambiental”.

Figura 6 - Maximização da eficiência energética, hídrica e redução das emissões

A empresa Lambda busca a eficiência energética e a redução das emissões na sua fábrica e também possui alguns produtos livres de explosão, tendo em vista que, na concepção do entrevistado, essa preocupação com a melhor utilização dos recursos naturais justifica-se pelo fato de que a organização visa existir por muitas gerações.

A empresa Sigma possui o teto da fábrica translúcido e adquiriu uma máquina buscando reduzir o consumo energético. O desenho dos seus produtos visa à menor utilização de materiais, a fim de produzir elementos menos robustos e pesados que terão menor consumo energético.

A empresa Ômega está em fase de análise para o desenvolvimento de um projeto a fim de aumentar a sua eficiência energética, não tendo avançado em virtude de que algumas especificidades em relação à iluminação devem ser contempladas, o que requer análises mais aprofundadas.

A empresa Zeta busca a eficiência por meio da renovação constante de suas máquinas, da melhoria contínua dos seus processos e do atendimento dos requisitos da norma de gestão ambiental. No que tange às empresas espanholas analisadas, foram vislumbradas apenas algumas ações pontuais referentes à eficiência energética, hídrica e à redução das emissões.

A Fig.7 resume as principais evidências relacionadas às categorias de análise criação de valor a partir do desperdício e substituição por processos renováveis e naturais.

Criação de valor a partir do desperdício		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	Gerenciamento de resíduos	“Temos a ISO 14001, separados todos os resíduos, reciclamos. Não geramos desperdício interno”.
Sigma	Gerenciamento de resíduos	“Separamos os resíduos para que outras empresas especializadas façam a gestão e reciclagem. Reutilizamos pallets na mercenária e uma vez que se desgastam enviamos a uma empresa especializada que os convertem em serragem para outros usos. Temos a ISO 14001 que nos obriga a seguir parâmetros de otimização de recursos”.
Ômega	Gerenciamento dos resíduos	“Fazemos a gestão de resíduos com um gestor autorizado. Queremos desenvolver o aproveitamento de resíduos e confecção de novos produtos a partir desses resíduos, mas ainda não encontramos possíveis consumidores”.
Zeta	Gerenciamento dos resíduos	“Na maioria dos casos realizamos a reciclagem dos resíduos. Buscamos recolher os rejeitos de matéria prima e utilizar novamente. Porém, em alguns casos como novos materiais de fibra de carbono, ainda temos dificuldades porque esses materiais não são recicláveis, não há um aproveitamento deles. Então buscamos um gestor autorizado”.
Substituição por processos renováveis e naturais		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	Processos utilizando energia renovável	“Nossa fábrica atende os princípios da sustentabilidade, utilizamos painéis solares, energia geotérmica, gastamos muito pouco com eletricidade”.
Sigma	Não se estuda mudar para um consumo verde em virtude do custo	“Não podemos fazer muito internamente porque muitas das peças são fabricadas em outras empresas. Pedimos aos fornecedores que reduzam o uso de materiais e emissões. Os nossos produtos são desenhados para ter um consumo mínimo, porém não se estuda modificar para um “consumo verde” porque a redução não cobriria o custo do estudo”.
Ômega	Projetos para uma maior inserção da sustentabilidade	“A empresa não tem a ISO 14001 então temos projetos para melhorar a nossa eficiência energética, para inserir fibras naturais nos nossos produtos”.
Zeta	Economia de recursos	“Buscamos constantemente a melhoria dos nossos meios de produção, aplicamos a tecnologia LED no nosso centro de produção, temos sistemas centralizados para evitar o desperdício de produtos químicos e o contato com os funcionários e o solo”.

Figura 7 - Criação de valor a partir do desperdício e substituição por processos renováveis e naturais

No que se refere à criação de valor a partir do desperdício, todas as empresas possuem políticas de gerenciamento dos resíduos, de modo que as empresas Lambda e Sigma atendem aos requisitos da ISO 14001. A empresa Ômega ainda pretende avançar no reaproveitamento dos resíduos têxteis para a confecção de novos produtos. A empresa Zeta procura reciclar e reaproveitar ao máximo os rejeitos do processo produtivo, porém possui dificuldades com a reciclagem de alguns materiais.

Em relação à substituição por processos renováveis e naturais, foram observadas algumas ações pontuais visando à economia de recursos na empresa Lambda e Zeta. A empresa Sigma possui ações relacionadas ao desenho dos produtos para utilizarem o mínimo de materiais, contudo não há estudos relacionados a um consumo mais sustentável, tendo em vista que, na concepção do entrevistado, as reduções decorrentes do processo não cobririam os custos do estudo. A empresa Ômega não possui a certificação ISO 14001 relacionada à gestão ambiental e apenas alguns projetos para no futuro melhorar a eficiência energética e inserir fibras naturais em seus produtos.

De modo geral, as organizações estudadas possuem algumas ações que visam à economia de recursos em seus processos, contudo foi possível evidenciar que as práticas estão pautadas no atendimento à normativa de gestão ambiental e na economia financeira. Assim, não foi possível constatar um redesenho das operações a fim de usar menos recursos naturais.

A Fig.8 resume as principais evidências relacionadas às categorias de análise entrega de funcionalidade ao invés de propriedade e adoção de papel de liderança.

Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	• Serviços associados a produtos	“Temos produtos que geram serviços, serviços associados aos produtos pois prestamos assistência técnica”.
Sigma	• Serviços associados a produtos	“A empresa é fornecedora de produtos, por isso não tem muita possibilidade de mudar o negócio para oferecer serviços. Mas temos uma atividade de serviço de manutenção e reparação. Para reduzir o consumo, há algumas compras de produtos que foram substituídas por serviços”.
Ômega	• PSS não se aplica	“Nós somos fabricantes e distribuidores de produtos, não temos serviços”.
Zeta	• PSS não se aplica	“Fabricamos e vendemos produtos, não temos serviços”.
Adoção de papel de liderança		
Empresa	Variáveis	Evidências
Lambda	• Seleção de fornecedores	“Compramos matéria prima de vários fornecedores, todos atendendo aos padrões legais e de qualidade”.
	• Adequadas condições de trabalho	“O que importa é o bom ambiente de trabalho. No departamento de pesquisa e desenvolvimento as pessoas são responsáveis pelos projetos e possuem liberdade para gerenciá-los”.
Sigma	• Adequadas condições de trabalho	“Temos uma máquina perfuradora com um sistema de captação do pó para que os trabalhadores não respirem os resíduos e

	• Seleção de fornecedores	ótimas condições de trabalho”.
	• Seleção de fornecedores	“A norma ISO nos obriga a enviar cartas aos fornecedores pedindo que sigam as medidas de segurança ambiental”.
Ômega	• Seleção de fornecedores	“Exigimos que todos os nossos fornecedores tenham condições ótimas de salubridade para os tecidos, tenham o certificado OEKO-TEX”.
	• Adequadas condições de trabalho	“A empresa possui 90% de mulheres no quadro de pessoal, então cumprimos todos os indicadores e procuramos sempre conciliar um pouco o processo, o descanso, os pesos, as limitações”.
Zeta	• Gestão da qualidade	“Buscamos satisfazer permanentemente todos os requisitos de qualidade, adotando um Modelo Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiental, temos requisitos para seleção dos fornecedores e buscamos ótimas condições de trabalho para os funcionários”.

Figura 8 - Entrega de funcionalidade ao invés de propriedade e adoção de papel de liderança

Em relação à entrega de funcionalidade ao invés de propriedade, foi possível observar que as empresas Lambda e Sigma possuem serviços associados aos seus produtos. As empresas Ômega e Zeta oferecem essencialmente produtos.

Os resultados permitiram constatar que o conceito de sistema de produto-serviço (*Product-Service System – PSS*) não se aplica à realidade das empresas analisadas, não confirmando a visão de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), ao defenderem que as empresas devem buscar criar alternativas para a substituição de produtos por serviços.

No que tange à adoção de papel de liderança, constatou-se que todas as empresas analisadas possuem critérios para a seleção de fornecedores e prezam pelo atendimento das exigências legais e padrões de qualidade. E também há uma preocupação com a saúde e bem-estar dos funcionários nas empresas analisadas. Destaca-se que a empresa Lambda possui um ambiente de trabalho que favorece a inovação, tendo em vista que a maioria dos funcionários é jovem e que mantém trinta por cento do seu quadro de pessoal vinculado à área de P&D&I.

A partir dos resultados, percebe-se que as empresas entrevistadas na Espanha possuem um foco maior em inovação a fim de atender às exigências dos clientes, de modo que as práticas sustentáveis são adotadas em virtude de pressões legais e certificações.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere às empresas entrevistadas, foi evidenciada uma postura estratégica para a inovação sustentável acomodativa em produto. As organizações que adotam tal postura integram os objetivos ambientais ou sociais em parte dos produtos [6]. No entanto, esta estratégia não está relacionada com a lógica de geração de receita e ao negócio principal da empresa. Nas empresas da Galícia analisadas, evidenciou-se que há uma legislação rígida e uma pressão do mercado que impulsiona as organizações a adotarem práticas em prol da sustentabilidade, porém essa postura não se caracteriza como estratégica, considerando que possuem um

foco maior em inovação em produto visando a uma maior geração de receita.

REFERENCES

- [1] SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, v.20, n.4, p. 222–237, 2011.
- [2] SMITH, A.; VOß, J.-P.; GRIN, J. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, v. 39, n. 4, p. 435-448, 2010.
- [3] CHARTER, M.; CLARK, T. Sustainable Innovation – Key conclusions from Sustainable Innovation Conferences 2003–2006 organised by The Centre for Sustainable Design. The Centre for Sustainable Design University College for the Creative Arts: 2007.
- [4] JUNTA DE GALÍCIA. Plan Estratéxico de innovación de Galicia. Coord. Pedro Merino Gómez. 2010.
- [5] EIRIZ, V.; FARIA, A.; BARBOSA, N. Firm growth and innovation: Towards a typology of innovation strategy. *Innovation: Management, Policy & Practice*, Maleny, v. 15, n. 1, p. 97-111, 2013.
- [6] SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, v. 6, n.2, 2012.
- [7] SZEKELY, F.; STREBEL, H. Strategic innovation for sustainability. IMD - International Institute for Management Development: 2012. Disponível em <<http://www.imd.org>>. Acesso em dezembro de 2013.
- [8] SEEBODE, D.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J. Managing innovation for sustainability. *R&D Management*, v. 42, n. 3, p. 195–206, 2012.
- [9] BOONS, F.A.A. Creating Ecological Value. An Evolutionary Approach to Business Strategies and the Natural Environment. Elgar, Cheltenham, 2009.
- [10] BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S.. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42-56, 2014.
- [11] YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [12] BARDIN, L. Análise de conteúdo. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- [13] AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M. Á.; GARCÍA-CASTRO, R.; ARIÑO, M. A. Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, Wembley, v. 111, n. 9, p. 1399-1417, 2011.
- [14] BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p.9-19, 2013.

DNA CASCAIS

10 anos a promover e desenvolver o empreendedorismo em Cascais

Miguel Damásio

DNA Cascais

Cascais, Portugal

miguel.damasio@dnacascais.com

Rodrigo Castro

DNA Cascais

Cascais, Portugal

rodrigo.castro@dnacascais.com

Jean Baronet

DNA Cascais

Cascais, Portugal

jean.baronet@dnacascais.com

Abstract – DNA Cascais is the Municipality of Cascais' entrepreneurship agency, it acts in the entrepreneurial ecosystem of the municipality by promoting and developing local entrepreneurship, either through helping with the elaboration of business plans, giving incubation opportunities to locally established startups, and making bridges between entrepreneurs and investors. but also through education projects such as the entrepreneurial schools projects, that brings entrepreneurship education to the schools of the municipality, across all grades.

Keywords-component; entrepreneurship; local devolpment; innovation, business incubation, business incubator..

Empreendedorismo - “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos”.^{1,5}

Incubação de empresas - é um esforço organizado para suscitar novos e emergentes negócios, apoio à criação, desenvolvimento e sobrevivência de novas empresas, num ambiente controlado”. Esse ambiente interno protegido, em que são disponibilizados espaços físicos, equipamentos e serviços partilhados, serviços de apoio às empresas, normalmente através de uma incubadora de empresas contrasta com o ambiente de negócios externo, bastante concorrencial.²

Incubadora de empresas - É uma ferramenta de desenvolvimento económico, concebida para acelerar o crescimento e o sucesso das empresas, através de um grande leque de recursos e serviços de apoio aos novos negócios.” Esta definição pressupõe que o principal objectivo das incubadoras de empresas é produzir novas empresas bem sucedidas, com viabilidade económica-financeira e capazes de se tornarem independentes, terminado o período de incubação.³

I. INTRODUÇÃO

Numa economia orientada para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo é fundamental assegurar níveis de empregabilidade, produtividade e coesão social, assumindo o empreendedorismo e o incentivo ao espírito de iniciativa dos jovens com um papel prioritário no alavancar das economias nacionais. Numa economia com complexidade crescente e em constante evolução, o empreendedorismo apresenta-se como um factor de extrema importância para o desenvolvimento regional.

Com base nesses mesmos fundamentos a Câmara Municipal de Cascais, a Empresa Municipal de Ambiente de Cascais (EMAC), atual Cascais Ambiente e a Empresa Municipal para o Desenvolvimento Turístico da Costa do Estoril. (DTCE), atual Cascais Dinâmica, criaram em 2007, a Agência DNA Cascais – Cascais um concelho Empreendedor”, com o intuito de contribuir para a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo, e contribuir para o desenvolvimento regional.

A DNA Cascais assenta a sua ação na relação entre o empreendedorismo e desenvolvimento local, sendo um exemplo de boas práticas no plano nacional português e a nível internacional. A DNA Cascais é uma agência de promoção e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, dirigida ao concelho de Cascais, que incide particularmente no empreendedorismo jovem e no empreendedorismo social.

O público alvo da DNA centra-se na população de Cascais ou entidades externas que desejem desenvolver os seus negócios e a sua atividade empresarial no concelho de Cascais. No que respeita à tipologia de projetos, a DNA Cascais apresenta um posicionamento generalista: basta a submissão de uma ideia para que a DNA dê o seu contributo, independentemente do sector de atividade onde se insere. Todavia, existem dois segmentos bem definidos para os quais a DNA apresenta programas específicos: o segmento dos jovens a frequentar o ensino não superior (programa escolas empreendedoras) e o segmento da população com menos oportunidades

II. MUNICIPIO DE CASCAIS

O município de Cascais é sem dúvida um concelho atrativo, tendo registado na última década, segundo os CENSOS 2011, um crescimento populacional de 21%, de 170683 em 2001 para 206479 habitantes em 2011.

Cascais é o 9º Conselho Português com maior densidade populacional (2014, INE) e o 6º Município português com maior número de população ativa (CENSOS, 2011).

Desde 2011 que assistimos a uma alteração estrutural da população do concelho, uma vez que 25% já detém um curso superior e observa-se um ligeiro acréscimo percentual da população que completou o ensino secundário e o 2º e 3º ciclos do ensino básico.

Atualmente, os serviços e o comércio têm ganho maior peso na economia do concelho, o que se traduz numa maior capacidade de empregabilidade, posicionando Cascais num

local de excelência para investir. Nos últimos anos, tem existido um investimento por parte dos decisores políticos locais, no sentido de facilitar o apoio a todos aqueles que pretendam investir em Cascais através de um único ponto de contacto, assim como comunicar os eventos e iniciativas em Cascais, em Portugal e no Mundo, tendo sido criado em 2016 o Portal Cascais Investe.

III. IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO E O SEU PAPEL NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Os efeitos da atual crise económica e financeira, com especial impacto na economia nacional, tem afetado de forma particular as empresas portuguesas, contribuindo para o aumento da taxa de mortalidade das empresas. O incentivo ao empreendedorismo e espírito de iniciativa dos cidadãos torna-se prioritário para alavancar a economia nacional e o desenvolvimento dos territórios, pelo que, a criação de empregos, passa pela capacidade inovadora dos cidadãos em criar oportunidades de negócio. As políticas de apoio ao empreendedorismo e a criação de incubadoras de empresas surgem como uma resposta eficaz que, através da ligação entre tecnologia, capital e know-how, potenciam o talento empreendedor, acelerando o desenvolvimento de novas empresas e, desta forma, a exploração da tecnologia.

As incubadoras de empresas assumem-se atualmente como iniciativas fundamentais para o desenvolvimento económico dos territórios, assumindo um papel fundamental na correção de ineficiências no mercado, no garante e criação de empregos e na inovação tecnológica, garantindo um elo de ligação entre o empreendedor e o mercado, na comercialização do produto ou do serviço oferecido.

Consideradas pelos decisores políticos como os principais motores de crescimento económico das regiões, as áreas urbanas têm vindo a ser alvo de políticas públicas que procuram criar clusters de negócios nas mais diversas áreas.

Para Rosenthal e Strange (2004)⁸ existem quatro razões fundamentais para as quais a taxa de atividade empreendedora ser maior em economias urbanas ao invés das economias rurais: 1) a diversidade e níveis de transporte de informação; 2) a dimensão do mercado ser relativamente superior nas economias urbanas; 3) o facto de os empreendedores poderem beneficiar da grande aglomeração populacional, oferecer uma maior diversidade de competências e conhecimentos e 4) as interações entre empresas start-up contribuir para a inovação tecnológica. Por estas razões, tal como refere Bosma e Sternberg (2014)⁹, os decisores políticos têm dedicado uma especial atenção, ao nível de políticas públicas dirigidas ao empreendedorismo em áreas urbanas, especialmente através da criação de incubadoras e aceleradoras de negócios ou criação de ecossistemas empreendedores.

Segundo a OCDE (2007)⁷, as alianças estratégicas entre setor público e privado, através de parcerias público-privada proporcionam uma estrutura institucional essencial para que as cidades possam competir no mercado global. Neste sentido, de forma a contribuir para a uma maior competitividade dos territórios e potenciar as redes de inovação, Papagiannidis, Li ,

Etzkowitz e Clouser (2009)⁶, identificam a importância da relação entre as universidades, indústria e decisores políticos – modelo de tripla hélix. O modelo Tripla Hélix sugere que os modelos de cooperação existentes nos clusters sejam alargados às universidades e governo. Com um maior papel ao nível do apoio à criação de empresas, as universidades assumem-se cada vez mais como fonte de conhecimento e competências no apoio às empresas. Da mesma forma, os decisores políticos, através das suas responsabilidades regulatórias, deverá igualmente assumir um papel de promotor da inovação, fornecendo um quadro facilitador de políticas públicas a essa mesma política de inovação. (Papagiannidis, Li , Etzkowitz e Clouser, 2009)⁶.

A chave para a inovação regional está na criação de capital humano e no desenvolvimento de estratégias de inovação e desenvolvimento caracterizadas pelas relações interdependentes universidade – indústria – governo.

Cascais, possui dois estabelecimentos de Ensino Superior (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e Escola Superior de Saúde do Alcoitão), existindo actualmente um investimento na área da educação com a construção de mais um polo universitário no Concelho.

IV. ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

O ecossistema empreendedor, é formado por um conjunto de ferramentas, instrumentos e parceiros que, atuando de forma integrada, pretendem dar resposta à problemática do empreendedorismo. Assume-se como um sistema inovador que integra numa mesma plataforma diversos programas e projetos sempre centrados nas necessidades dos empreendedores. Assim, inclui todo o processo, desde o incentivo à apresentação de novas ideias, através da promoção de concursos de ideias, até ao acompanhamento da implementação do negócio. A DNA Cascais desempenha um papel de entidade facilitadora e agregadora dos diversos agentes, relacionando-se a maior dificuldade com a conexão entre os empreendedores e as várias entidades que integram o processo. Esta integração de serviços e apoios numa plataforma única é o principal factor diferenciador da DNA Cascais e, particularmente inovador, no panorama do empreendedorismo em Portugal.⁴

A) INCUBACAO

O ninho de empresas da DNA Cascais situa-se na Cruz de Popa, Alcabideche, e tem a particularidade de agregar num mesmo espaço físico um conjunto de empresas recém-criadas, colocando à disposição dos empreendedores algumas das condições necessárias para o sucesso inicial dos seus negócios, tais como incubação virtual, incubação física, arrendamento de posto de trabalho, auditório com capacidade para cerca de 80 pessoas, salas de formação, salas de reunião, salas de espera para a recepção de clientes, equipamento de segurança e parque de estacionamento

i) *INCUBADORA FÍSICA*

O apoio prestado no âmbito da incubação física de empresas é essencialmente constituído pelos seguintes serviços, a saber:

Orientação técnica na fase de implementação e desenvolvimento da ideia de negócio/projeto de investimento ou de arranque da empresa; Apoio à criação da empresa, disponibilizando acesso aos parceiros financiadores e investidores da DNA Cascais; Disponibilização de espaço físico nos modos incubação, posto de trabalho ou virtual; Disponibilização de espaços comuns, para uso compartilhado por todos os utilizadores; Serviços básicos em condições a definir, nomeadamente: receção de pessoas, receção de fax, envio e receção de correspondência; serviços de fotocópias/encadernações e serviços de limpeza. Integração em programas de promoção e/ou publicidade comum; Acesso a consultoria especializada nos termos e condições definidas pelo anexo II do regulamento; Acesso a estudos especializados, fora do âmbito dos serviços fornecidos pela DNA Cascais, deverá ser apreciado conforme a especificidade dos casos; Acesso e utilização, do auditório e salas de formação nos termos e condições definidas pelo anexo II do regulamento da DNA Cascais.

ii) *INCUBADORA VIA POSTO DE TRABALHO*

A Incubação via posto de trabalho permite que as empresas tenham a sua sede fiscal no Ninho de Empresas DNA Cascais e que tenham acesso a um posto de trabalho em open space em sala devidamente equipada para o efeito.

iii) *INCUBADORA VIRTUAL*

A incubação virtual permite que as empresas tenham a sua sede fiscal no Ninho de Empresas DNA Cascais. Associado a este serviço poderá ser requisitado o reencaminhamento de correspondência via digital ou por correio para a residência do empreendedor, acrescido de valor a acordar entre as partes.

iv) *PLANO DE NEGOCIOS*

O objetivo passa por fornecer aos empreendedores os instrumentos necessários à otimização dos seus planos de negócio e à elaboração de um estudo de viabilidade económico-financeira, identificando os principais riscos e definindo um plano de mitigação dos mesmos.

A DNA Cascais fará um acompanhamento rigoroso e contínuo dos projetos, apoiando os empreendedores desde a fase inicial.

A intervenção da DNA Cascais no apoio à otimização do plano de negócios e à mitigação de riscos associados ao projeto tem por base uma metodologia própria, que consiste num elevado envolvimento dos empreendedores em todo o processo.

A DNA Cascais tem uma primeira reunião com o empreendedor, por forma a perceber qual a sua ideia de

negócio, se esta se encontra numa fase ainda embrionária ou numa fase já mais maturada, bem como qual o perfil e o background do empreendedor e se existe adequabilidade ao projeto que pretende desenvolver.

Nessa reunião são ainda dadas algumas orientações ao empreendedor para que este possa iniciar o processo de mitigação de riscos associado ao projeto e enviados os instrumentos de apoio à elaboração do plano de negócios, o qual deverá ser elaborado pelos empreendedores e posteriormente enviado à DNA Cascais para sua análise e sugestão de melhorias.

Enquanto o empreendedor elabora o seu plano de negócios, deve ao mesmo tempo desenvolver todas as ações necessárias por forma a mitigar ao máximo os riscos associados ao projeto que pretende implementar.

Após o desenvolvimento deste trabalho por parte do promotor, serão realizadas novas reuniões com a DNA Cascais com vista a concluir-se todo o processo.

B) *FINANCIAMENTO*

Apoiar na angariação de financiamento, tendo em conta a tipologia do seu negócio. Avalie a melhor solução!

i) *IEFP*

a) *PROGRAMA DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO E À CRIAÇÃO DO PRÓPRIO EMPREGO (PAECPE)*

O Programa de apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego, prevê a antecipação total ou parcial das prestações mensais referentes ao subsídio de desemprego, possibilidade da criação do próprio negócio por beneficiários de prestações de subsídio de desemprego.

A DNA Cascais apoia o empreendedor na elaboração da candidatura ao programa.

Existem também linhas de crédito destinadas a desempregados involuntários, beneficiários ou não das prestações de subsídio de desemprego, bem como a desempregados voluntários, neste caso desde que inscritos há mais de 9 meses no IEF.

Esta modalidade de apoio é cumulável com antecipação total das prestações mensais referentes ao subsídio de desemprego.

b) *PROGRAMA INVESTE JOVEM*

Este programa é destinado a promover a criação de empresas por jovens inscritos como desempregados no IEF, com idade igual ou superior a 18 anos e inferior a 30 anos.

O programa contempla apoio financeiro ao investimento e apoio financeiro à criação do próprio emprego dos promotores.

Os projetos devem apresentar um investimento total entre os 1.048 € e 41.922 €. O apoio financeiro ao investimento vai até 75% do investimento total elegível.

Os promotores devem assegurar, pelo menos, 10% do investimento total elegível, em capitais próprios. O apoio financeiro é atribuído sob a forma de empréstimos sem juros, amortizáveis no prazo de 54 meses. Este programa é cumulável com o PAECPE para a modalidade de apoio de antecipação total das prestações mensais referentes ao subsídio de desemprego.

ii) BANCA

a) PROGRAMA NACIONAL DE MICROCRÉDITO (SOU MAIS)

Esta medida é desenvolvida numa parceria entre a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e o IEFP.

Consiste no apoio a projetos de criação de empresas, promovidos por pessoas que tenham especiais dificuldades de acesso ao mercado de trabalho e estejam em risco de exclusão social, através de um financiamento de pequeno montante, cujo limite máximo de investimento e de financiamento é de 20.000 €.

Este programa apresenta as mesmas condições que as da Linha de Crédito Microinvest, no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego, promovido pelo IEFP. Trata-se de uma linha de crédito ao investimento com garantia e bonificação de taxa de juro.

b) . PROGRAMA FINICIA – SOLUÇÕES DE CRÉDITO COM GARANTIA MÚTUA

Destinado a Projetos Emergentes de Pequena Escala. A casos em que o projeto se destina basicamente, ou nesta fase, a mercados locais ou regionais, está próximo do mercado e prevê vendas estáveis assim que iniciar a comercialização.

Projetos promovidos por empresas em fase de criação ou com o máximo de 4 anos de atividade, e necessidades de investimento inicial até 250 mil euros, podem beneficiar de:

A. Empréstimo bancário (linha de crédito Early Stage) para necessidades de financiamento entre 25.000 € e 200.000 €, no máximo de 85% das suas necessidades de investimento.

B. Microcrédito para necessidades de financiamento até 25.000 €.

As candidaturas são apresentadas numa das instituições bancárias protocoladas com o IAPMEI.

c) LINHA PME CRESCIMENTO – SOLUÇÕES DE CRÉDITO COM GARANTIA MÚTUA

Disponibiliza 4 linhas específicas:

A. Linha “Micro e Pequenas Empresas”

Operações destinadas a investimento novo em ativos fixos corpóreos ou incorpóreos ou ao reforço do fundo de maneo ou dos capitais permanentes, de Micro ou Pequenas Empresas com volume de negócios inferior a 10 milhões de euros e dois anos de resultados positivos nos últimos quatro exercícios.

Micro Empresas – até 25.000 €

Pequenas Empresas – até 50.000 €

B. Linha “Fundo de Maneio e Investimento”

Operações destinadas a investimento novo em ativos fixos corpóreos ou incorpóreos, a aquisição de empresas que complementem a atividade ou ao reforço do fundo de maneo ou dos capitais permanentes.

PME Líder – até 1.500.000 €

Outras – até 1.000.000 €

C. Linha “Empresas de Elevado Crescimento”

Operações destinadas exclusivamente ao reforço do fundo de maneo ou dos capitais permanentes, de empresas com pelo menos 3 anos de atividade completos e um volume de negócios superior a 500.000 €, que não sendo micro empresas, tenham registado nos dois últimos anos um crescimento acumulado do volume de negócios de 20%.

PME Líder – até 1.500.000 €

Outras – até 1.000.000 €

D. Linha “Crédito Comercial a Exportadoras”

Operações destinadas exclusivamente ao financiamento das necessidades de tesouraria de empresas que exportem pelo menos 10% do seu volume de negócios ou um valor superior a 100.000 €. Crédito comercial a exportadoras – até 1.000.000 €

v) Capital de Risco

i) PORTUGAL VENTURES

A. Programa Call For Entrepreneurship

Destinado a projetos inovadores e diferenciadores, que apresentem significativo potencial de crescimento no mercado global e que sejam implementáveis com os recursos disponíveis. Posicionados em cadeias de valor internacionais, orientados a produto (bens transacionáveis e serviços), e baseados em I&D científico e tecnológico referenciado internacionalmente. Representativos de uma iniciativa original dos promotores enquanto titulares de todos os direitos legais. As empresas devem ter a sua sede em Portugal.

Setores-alvo privilegiados:

TICE& WEB (Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, Tecnologias e conceitos para social web).

Ciências da Vida (Biotecnologia, novas tecnologias, produtos e serviços para assistência médica, equipamentos e dispositivos médicos).

Recursos Endógenos (Energia, Agroalimentar, Floresta e Mar), Nanotecnologia e Materiais.

Inovação Tecnológica para o Turismo (Serviços inovadores e produtos complementares à oferta tradicional do turismo nacional).

Destina-se a projetos em fase de Pre-Seed que já tenham completado o desenvolvimento de um protótipo funcional, de modo a permitir validar a aplicação da tecnologia e/ou da ideia de negócio, e que possuam evidência preliminar da sua aceitação pelo mercado, mesmo que ainda não tenham efetuado vendas, ou projetos em fase de Seed que já tenham alguns clientes e que estejam à procura de financiamento para expandir a sua atividade.

Podem se candidatar também projetos em fase de Start-up e Growth que já tenham uma gama de produtos e uma base de clientes, consolidada no mercado nacional, e que estejam à procura de investimento para a expansão internacional da sua atividade e/ou para aumentar a sua gama de produtos.

O investimento da Portugal Ventures, através dos Fundos de Capital de Risco (FCR), poderá ascender a um valor de 750 mil euros, com um montante médio indicativo de 300 mil euros por projeto. O valor deste financiamento representará até 85% das necessidades de financiamento totais de cada projeto, sendo realizado ao longo de 2 anos de acordo com as metas definidas previamente.

B. Programa +Inovação + Indústria

Dirigido às empresas e aos empreendedores dos setores mais tradicionais da economia nacional, com o objetivo de promover spin-offs empresariais e aumentar a capacidade de inovação das PME's com vista a dar resposta aos desafios da indústria nacional e torná-la mais global e competitiva.

Caraterísticas dos projetos:

Visar a produção de bens, equipamento ou serviços destinados à modernização e/ou inovação dos sectores tradicionais da economia nacional.

Apresentar uma tecnologia/produto "industrializável".

Baseado em tecnologia proprietária e/ou onde os promotores tenham participado no seu desenvolvimento e/ou obtido o licenciamento da propriedade intelectual.

Output de natureza escalável no mercado global, como forma de obtenção de dimensão crítica e de competitividade.

Sectores-alvo privilegiados:

Agro – industrial (inclui produção agrícola, transformação, packaging e distribuição), Moda (inclui têxtil e calçado). Florestal (inclui papel, madeiras e cortiças). Habitat (inclui cerâmica, mobiliário, produtos metálicos e construção). Química (inclui plásticos e matérias primas para indústria).

Tecnologias de Produção (inclui maquinaria, sistemas produtivos e moldes). Mobilidade (inclui componentes para veículos de transporte).

Estágio dos Projetos:

Projetos em fase Seed – Apresentando uma tecnologia/produto "industrializável", com protótipo que permita validar a aplicação da tecnologia e/ou da ideia de negócio, bem como apresentar potenciais clientes e que estejam à procura de fundos para preparar o arranque da operação.

Projetos em fase Start-up e Growth – Que já tenham uma gama de produtos e uma base de clientes interessados e que estejam à procura de capital para consolidar e desenvolver novos produtos, lançar e expandir para novos mercados.

Investimento por parte da Portugal Ventures até 1,5M € (indicativamente), numa participação minoritária, por tranches e com base num plano de desenvolvimento.

ii) Business Angels

Os 'business angels' que queiram candidatar-se a esta linha de financiamento têm 45 dias para o fazer. A seleção das candidaturas será feita em 30 dias e os contratos assinados em

60, ou seja, será constituída uma entidade veículo que, necessariamente, tem de reunir três ou mais 'business angels'. Cada uma destas entidades poderá obter um financiamento máximo de 1,4 milhões de euros, com 70% de comparticipação do fundo de capital da IFD, para criar empresas e apoiá-las na fase de arranque.

Já para reforço de capital para que as empresas desenvolvam novos produtos e serviços e para projetos inovadores ao nível de produtos, organização e marketing, cada entidade veículo terá um máximo de 700 mil euros, com o mesmo nível de comparticipação.

a) CLUBE DE CASCAIS – BUSINESS ANGELS DE CASCAIS

A DNA Cascais apoia e incentiva a participação de Business Angels em projetos empreendedores.

Neste âmbito, a DNA Cascais tem um protocolo de colaboração com o Clube de Business Angels de Cascais, membro da Federação Nacional de Business Angels (FNABA) e da European Business Angels Network (EBAN)..

b) FNABA – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DE BUSINESS ANGELS

A atividade dos Business Angels tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos.

Esta relevância tem sido alcançada graças à consciencialização geral de que a figura dos Business Angels se assume como um interveniente indispensável em todo o processo de financiamento de novas iniciativas empresariais e, em particular, dado o crescente interesse por parte das entidades governamentais em fomentá-lo no mercado.

A FNABA tem como missão representar os interesses das várias Associações de Business Angels existentes em Portugal.

Pretende, assim, ser uma entidade conciliadora e que contribua para o fortalecimento e incentivo da atividade de Business Angel em Portugal, à semelhança do que vários outros países europeus têm desenvolvido em prol desta atividade.

c) EBAN – EUROPEAN BUSINESS ANGELS NETWORK

A EBAN foi criada em 1999 com o apoio da Comissão Europeia e tem como missão representar os Business Angels e respetivas associações nos mercados e políticas europeias, identificar e partilhar boas práticas, bem como promover o seu papel no apoio ao empreendedorismo.

C) DNA INTERNACIONAL

i) BIC – BUSINESS INNOVATION CENTER

A DNA Cascais é membro da BICS – Associação dos Centros de Empresa e Inovação Portugueses, Associação Nacional dos Business Innovation Centres de Portugal, uma instituição sem fins lucrativos, representativa dos BICS Portugueses, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

A sua missão é potenciar sinergias entre todos os BIC's Portugueses, reconhecidos pela União Europeia, e reafirmar o seu papel como importantes Instrumentos de Desenvolvimento Regional e Nacional, ao nível do Empreendedorismo, da Inovação, da Criação e Modernização das PME's.

Os Business Innovation Centres (BIC) são instituições de apoio aos Empreendedores Inovadores e às Pequenas e Médias Empresas (PME's), reconhecidos pela Comissão Europeia e coordenados pela EBN - European Business Centre Network.

Os BIC têm como missão a promoção do Empreendedorismo e da Inovação Empresarial, através do apoio à criação e modernização das PME's. Constituindo-se como centros de conhecimento e competências, assumem o papel de agentes impulsionadores do desenvolvimento regional.

ii) EBN – EUROPEAN BUSINESS NETWORK

Além da DNA Cascais ser membro da BICS, integra igualmente o organismo europeu reúne todos os Business Innovation Centre.

A EBN – European Business Network é uma rede europeia que reúne cerca de 150 BICS (centros empresariais e de inovação) com a certificação de qualidade e 100 outras organizações que apoiam o desenvolvimento e crescimento de empreendedores inovadores e PME's, na sua fase inicial. A EBN é também uma comunidade de profissionais cujo trabalho diário se baseia no apoio a essas empresas, proporcionando um crescimento mais eficaz, eficiente e sustentável.

iii) EBAN – EUROPEAN BUSINESS ANGELS NETWORK

Com sede em Bruxelas e com mais de 115 associadas, a EBAN representa a nível europeu cerca de 20 mil investidores em novas empresas, oriundos de 27 países. O seu presidente emérito, Paulo Andrez, é administrador não executivo da DNA Cascais.

A EBAN é uma Associação sem fins lucrativos de business angels, criada em 1999 com o apoio da Comissão Europeia e que tem como missão representar os business angels (e respetivas associações) nos mercados e políticas europeias, identificar e partilhar boas práticas, bem como promover o papel do business angel no apoio ao empreendedorismo.

Club Business Angels de Cascais é membro associado da EBAN.

iv) FOUNDER INSTITUTE

A DNA Cascais pretende incentivar a criação de startups de base tecnológica no concelho. O Founder Institute Acceleration Program é o maior acelerador de startups do mundo e tem uma edição em Cascais.

v) ESA BIC PORTUGAL

A DNA Cascais é parceira do Business Incubation Centre da Agência Espacial Europeia em Portugal (ESA BIC Portugal), coordenado pelo Instituto Pedro Nunes e com polos no UPTEC. Este programa foi lançado em finais de 2014, sendo um dos 13 atuais centros de incubação da ESA a nível europeu. Nesta estrutura são apoiadas startups que apliquem tecnologia desenvolvida para o Espaço em setores como saúde, transportes, energia, segurança e vida urbana. Até à data, o ESA BIC Portugal já selecionou seis startups (Active Aerogels, Airborne Projects, D-Orbit PT, Eye2Map, InanoE e Space Layer Technologies) e, em menos de meio ano, já tinha atingido os objetivos previstos para o primeiro ano.

vi) CINET

A DNA Cascais é promotora do CINet – Creative Industries Network of Entrepreneurs. Este é um projeto de inovação e empreendedorismo criativo que integra o programa Leonardo da Vinci da Comissão Europeia, que tem como parceiros universidades, organizações e sociedades de capital de risco.

D) DNA CASCAIS ESCOLAS EMPREENDEDORAS

Este projeto já se desenvolve há 10 anos nas escolas do concelho de Cascais procurando, desde a sua génese, apresentar um carácter transversal, quer ao nível das faixas etárias envolvidas, quer na sua adaptação às diversas áreas de ensino, como Português, Ciências, Matemática e Economia, entre outras. No que respeita às faixas etárias abrangidas e sendo a Agência DNA Cascais uma entidade promotora do espírito empreendedor, entendeu-se que este espírito empreendedor deve ser inculcado desde muito cedo.

O programa tem por base o princípio de assumir o empreendedorismo como uma competência essencial que contribui para o desenvolvimento da Comunidade, assumindo-se como agente de mudança social. É entendido que o empreendedorismo não está apenas relacionado com a criação de empresas, mas mais amplamente, na forma como o indivíduo intervém na sociedade e assume uma atitude intraempreendedora, sendo para tal fundamental que o aluno desenvolva um conjunto de atitudes empreendedoras,

habilidades e conhecimentos que o apoiem a transformar ideias em ações.

De forma a potenciar a inovação e fomentar formas de cooperação entre setor público e privado, essenciais para aumentar a competitividade, os programas são desenvolvidos considerando uma rede extensa de parceiros: StartIUPI, Science4you, Junior Achievement Portugal, Associação Inspirar o Futuro, Associação Empresarial do Concelho de Cascais e Universidade Europeia, entre outros.

VII. RESULTADOS ALCANÇADOS E CONCLUSÃO

O empreendedorismo em Cascais foi algo que sempre existiu, mas com a criação da agência de empreendedorismo DNA Cascais no final do 2006 o tema do empreendedorismo em Cascais atingiu uma outra dimensão, desde logo reconhecida a nível nacional. A agência desde a sua criação que tem como objetivo promover todo um espírito empreendedor no concelho de Cascais.

Inicialmente, o projeto avançou sem uma incubadora física, apoiando-se os empreendedores que pretendiam criar as suas próprias empresas mais ao nível do mentoring, ou seja, no apoio na otimização do plano de negócios, na mitigação de riscos associados ao projeto e na angariação de financiamento, caso os capitais próprios não fossem suficientes.

Um dos projetos que sempre acompanhou a DNA Cascais desde a sua criação foi o concurso DNA Cascais Ideias e Negócios – CINC. Trata-se de um concurso de ideias de negócio que tem como objetivo captar empreendedores e projetos para serem desenvolvidos no concelho. O concurso conta com 10 edições realizadas e um total de 727 candidaturas recebidas.

A DNA Cascais tem também desde o seu início um programa de empreendedorismo jovem que tem como objetivo sensibilizar os professores e os alunos para as questões do empreendedorismo. Este programa é desenvolvido junto das escolas do município e consiste em dar formação em empreendedorismo aos alunos, para que durante o ano letivo estes apresentem uma ideia de negócio, desenvolvam o respetivo plano de negócios e se concorram a um concurso de empreendedorismo jovem que todos os anos é realizado pela DNA Cascais. Nos últimos anos novos programas de empreendedorismo jovem foram também introduzidos, tendo no total sido formados 267 professores, mais de 18.000 alunos e alcançadas mais de 50 escolas do concelho.

Outra área que sempre esteve presente foi o empreendedorismo inclusivo e social, dando-se oportunidade a moradores oriundos dos bairros mais carenciados do concelho a criarem os seus micro negócios, dando-lhes formação e dotando-os de ferramentas que facilitem a criação dos seus próprios negócios.

Em setembro de 2009 foi inaugurado o ninho de empresas DNA Cascais. A incubadora conta com 3.000 m² de área coberta e apresenta mais de 60 empresas instaladas. A incubadora está equipada com gabinetes de trabalho, um open space, salas de reuniões e uma sala de formação e um

auditório com capacidade para 25 e 90 pessoas respetivamente.

A DNA Cascais tem-se envolvido durante estes anos em vários projetos internacionais, como são os casos: ESA-BIC - programa de incubação e de apoio a startups que pretendam utilizar tecnologia desenvolvida pela Agência Espacial Europeia (ESA) para a criação de novos produtos e serviços em outros setores; Founder Institute – programa de aceleração de empresas de base tecnológica que teve a sua criação em Sillcon Valley e que agora está também a ser desenvolvido em Cascais; CINET – projeto internacional que tem como principal objetivo a promoção das redes de empreendedorismo nas indústrias criativas entre países do sul da Europa.

A DNA Cascais é também responsável pela gestão do Clube de Business Angels de Cascais, um dos clubes de investidores mais ativos do país e que conta com mais de 70 associados. A DNA Cascais faz a ligação entre empreendedores com projetos inovadores e escaláveis que procurem soluções de financiamento e potenciais investidores pertencentes ao clube.

Durante estes 10 anos a DNA Cascais recebeu mais de 2.700 contatos de empreendedores e apoiou a criação de 265 empresas, pertencentes aos mais variados setores de atividade, como os da tecnologia, saúde, energia, mar e ambiente, turismo, e comércio e serviços. Essas 265 empresas representaram um valor de investimento de 49 milhões de euros e a criação de 1.420 novos postos de trabalho.

Recentemente a DNA Cascais faz parte do consórcio da Global Entrepreneurship Network Portugal, que tem como objetivo organizar e promover programas e iniciativas destinadas a criar um ecossistema empreendedor global. Representada em 160 países, esta rede é responsável pelo Global Entrepreneurship Week, que atualmente promove mais de 40.000 eventos e envolve cerca de 10 milhões de participantes em todo o mundo. A Dna Cascais vai assegurar durante os próximos 2 anos o secretariado da GEN.

Neste momento, a DNA Cascais encontra-se em fase de implementação do seu plano estratégico, que assenta em três vetores principais: uma DNA Cascais mais diversificada e interventiva; uma DNA Cascais com mais protagonismo no ecossistema; e uma DNA Cascais mais internacional.

REFERENCES

- [1] Hackett, S.M. e D.M. Dilts (2004b) A Systematic Review of Business Incubation Research, *The Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.
- [2] I. S. Jacobs and C. P. Bean, "Fine particles, thin films and exchange anisotropy," in *Magnetism*, vol. III, G. T. Rado and H. Suhl, Eds. New York: Academic, 1963, pp. 271–350.
- [3] Associação de Incubação de Empresas dos Estados Unidos da América, Disponível em <https://www.inbia.org/> [ultimo acesso em 30 outubro de 2016]
- [4] Valente F., Dantas J., Dominginhos P. (2012) *Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional*.
- [5] Caetano D. (2011) *Incubadoras de Empresas e Modelos de Incubação em Portugal: Incubadoras Regionais vs. Universitárias*.

- [6] Papagiannidis, S., Li, F., Etzkowitz, H., Clouser, M. (2009). Entrepreneurial networks: A Triple Helix approach for brokering human and social capital. J Int Entrep.
- [7] OCDE (2007). Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm In Spatial Development.
- [8] Acs, Z., Glaeser, E., Litan, R., Fleming, L., Goetz, S., Kerr, W., Klepper, S., Rosenthal, S., Sorenson, O. e Strange, W. (2008). Entrepreneurship and Urban Success: Toward a Policy Consensus

Knowledge Transfer in Entrepreneurial Ecosystems: the case of Lagos Municipality, Portugal

Flores, Adão
Faculty of Economics
University of Algarve
Faro, Portugal
aflores@ualg.pt

Graça, Henrique
Faculty of Economics
University of Algarve
Faro, Portugal
henriquejpgraca@sapo.pt

Pereira, Elsa
School of Education and Communication
University of Algarve
Faro, Portugal
elsapereira@sapo.pt

Abstract—This paper examines the development of an entrepreneurial ecosystem and the knowledge transfer process involved, in the tourist municipality of Lagos, Portugal. Participatory action research is used to identify issues, antagonistic forces and the system of governance which emerged in the creation of the entrepreneurial ecosystem. The different roles of both public and private actors were identified. Despite a deficit of entrepreneurial culture and social capital, the main results show that participatory action research encouraged knowledge transfer among political actors, entrepreneurs, and academics, leading to the implementation of the basic conditions for an entrepreneurial ecosystem dynamics.

Keywords— Entrepreneurial ecosystems, governance, knowledge transfer, participatory action research.

I. INTRODUCTION

There is a trend in public policies that encourages the creation of entrepreneurship ecosystems (E.E.) among different types of social actors as a tool to promote local development. This process requires knowledge transfer (KT), as knowledge drives innovation and economic growth. Entrepreneurship ecosystems and knowledge transfer have not received significant research attention in the field of tourism [1];[2]. Specifically KT studies have been mainly focused on topics such as destination management, marketing or management of small businesses [3];[4]; [5]; [6].

The purpose of this research is to present how to create the basic conditions to build a local entrepreneurial ecosystem [7] and identify the KT processes. Therefore, it is important to analyse the vision and roles of the different stakeholders, as well as the level of collaboration, participation, and governance that EE and KT will require in order to fulfil the main aims of the undertaken research. In this context it is crucial to analyse how a tourist community is ready to face new challenges and what kind of role could be assumed by public and private actors. It is also paramount to describe the study methods used, in that they are crucial for the development of a

climate of cooperation among stakeholders, for the recognition and creation of EE dynamics, for transferring existent knowledge, as well as for the co-creation of new adapted knowledge.

II. A CASE STUDY: CREATING AN ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM USING KNOWLEDGE TRANSFER

The concept of an ecosystem comprises the cooperation and competition between enterprises, sectors, and industries, linking organizations, technologies, consumers, and products [8]. This web of relationships involves diverse actors in interaction, which contributes to the performance of a community or region [9] providing opportunities for new businesses, delineating boundaries of entrepreneurial action[10]; [11], thus leading to the own sustainability of the EE [12]. Mason and Brown present a more comprehensive concept of EE [13, p.5]:

“A set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organizations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes (e.g. the business birth rate, numbers of high growth firms, levels of ‘blockbuster entrepreneurship’, number of serial entrepreneurs, degree of sell-out mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment”.

Isenberg argues that each EE evolves in a complex and unique setting; thus, in order to have a self-sustaining EE each context should find a way to combine and adapt the following domains: policy, finance, culture, supports, human capital and markets [14].

The basis of an entrepreneurial environment involves the existence of a Marshallian cluster, economic specialization, and links between public and private organisations that provide

coordination and governance among the different stakeholders[13]. The importance of such coordination and governance was highlighted by[15]. The literature pinpoints that these factors are not exclusive characteristics of technological industries [16] [17] and could be used to leverage local resources in a bottom-up approach in other economic sectors [18].

Regardless of the economic and cultural characteristics of specific local systems, EEs have to be designed [19] in a tailor-made approach according to local politics and policies, combining a multiplicity of actions in identified key areas: culture, human capital, markets, finance and support [20]. Markley, Lyons and Macke also advocate that EE's design should be based on a community strategic vision developed through involvement, participation, and trust between entrepreneurs and the overall community [21]. The links among the different specialisation domains should be established through fluid networks, which will depend on the social capital interactions and knowledge transfer among the main stakeholders[22].

III. KNOWLEDGE PROCESS IN A COMPLEX WORLD

As knowledge is interrelated with innovation, it is important to adopt a complexity lens approach. The conceptual framework advanced by [23, p.5] defined knowledge as a "fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information". Furthermore, as Hall and Andriani stress, knowledge is about the factors that have the potential to influence human thought and behavior [24]. Andrews highlights that the ability for knowledge transfer depends on leadership, culture, infrastructure, technology, and an acceptance of the need for continuous improvement [25]. Moreover these factors are integrated in the different phases of the knowledge process: production, acquisition, absorption, reproduction, and dissemination [26]. Knowledge management aims at aligning processes with organizational objectives by focusing on sharing, acquiring, and creating knowledge, and the cultural and technical foundations that support those actions [25].

According to the theory of complex responsive processes, knowledge as a communicative process of replications and potential transformations must be analyzed as an evolutionary dynamics of interaction among people [27]. Moreover, this author advocates that knowledge is a process of making meaning and "arises in the local, detailed, ordinary communicative interaction of people in organizations in the living present" [27, p. 413]. To improve knowledge processes the focus must be in the qualities and dynamics of people interaction day-by-day, namely in the pattern of meaning created by the human beings in their "iterated interaction" [27]. Additionally, a self-organizational concept is crucial in this organizational learning process[28]. According to the author, in an organizational learning point of view, the organizational development occurs as self-organized patterns

of communicative interaction and power among the individuals. Nonaka and Takeuchi introduced the concept of explicit and tacit knowledge, analyzed knowledge process as the interaction and inter-influence between the individual/group and the organizational knowledge [29]. Contrarily, the complex responsive processes approach highlights that explicit and tacit knowledge are components of each communicative process and could not be separated or converted [27]. Brown and Duguid already stand this point of view when they advocate the interdependence and embeddedness of both, pointing out that it runs on rails laid by practice [30]. In this sense, learning and knowledge dynamics should give priority to the enlargement of group reflexion and discussion [31]; be in a double loop, questioning previous assumptions; not avoid diversity, because if the actors in the interactions are dissimilar enough among them, the non-linear repetition could amplify the differences, spreading a new pattern [32]. The interaction patterns result from the interaction itself, which is transformed from within [27].

IV. KNOWLEDGE TRANSFER AND TOURISM

Knowledge transfer is "to ensure the effective application of intellectual capital within the company or network to achieve certain objectives"[33]. Cooper defines the atomized and disconcerted tourism industry as ineffective in knowledge transfer and considers the communities of practice as a positive bridge to KT [34]. He advocates that through commitment, leadership, a shared vision, collaborative, and participatory governance, which create an articulated community action, it is possible to develop a collective intelligence. Moreover, if the community has more than a supportive role, the relationships between entrepreneurs and community could assume a collaborative and relational role trying to achieve the competitive goals previously defined and simultaneously creating and transferring knowledge [35]. Curiously, in the tourism industry, due to the patterns of tourist behavior and to the distinct offers of each destination, the collaboration among tourist enterprises is more or less formal according to the type of demand, thus developing either a self-centered knowledge or in several cases blocking the KT [6]. Moreover, the tourism enterprises tend to reinforce the internationalization of knowledge and block spillovers in order to maintain their competitive advantages [36].

Nonetheless, tourism's complex context, full of micro-enterprises needs an efficient co-production and a coordinated offer, with proximity and equilibrium among the different actors in order to mobilize new knowledge [37]. Hence, the entrepreneurs must be stimulated to cooperate in order to prepare the destination to knowledge transfer [3] and to innovation [38]. In some way, this new knowledge creates a state of uncertainty, which must be viewed as a pre-condition for change. This state of dissonance previous to the implementation of innovation may emphasize the need of collaboration and of common values and principles, and could bring support to the entrepreneurs [39].

Research developed in the tourism context has showed that, due to the complexity of its environment knowledge management is deeply influenced by external stakeholders [40]. Carson and Adams verify that funding agents and other peripheral groups induce the knowledge process and that this is not internally driven by the leadership and organizational culture as Andrews's framework advocated [41]; [42]. Stacey highlights that in complex processes, the leader was just a facilitator, who plants seeds on his interaction with the internal and external actors, enabling innovation [27]. Moreover, Thomas's study among tourism business elites revealed that all business elites highlight the informality of the process and the importance of external sources for their individual knowledge acquisition [40].

Knowledge transfer in tourist destinations can be studied through other approaches: communities of practice, networks, human mobility, and regional basis of collective learning [43]. In destinations, the establishment of cooperative settings in formal or informal networks [3], in which knowledge is created and disseminated, is gradually more visible [45]. Researchers recognize the significance of networks analysis to find out the barriers and gaps to knowledge transfer ~~ence~~ among stakeholders [46]; [47]; [43]. According to Cohendet and Llerena such networks can be seen as communities of practice in which peer groups can establish norms and governance structures that control the behaviors of their members [48]. Learning and knowledge transfer in tourism value and induce learning regions [49]. This approach conceptualizes positive environment spaces as inductors to collect and transfer knowledge [50].

In synthesis the model of domains for an EE presented above is the conceptual model adopted in this study and the KT principles highlighted guide all the action to be followed along the study process.

V. STUDY METHODS

The study of a process of creation of an EE in a local community, with its multiple dimensions of a shared vision, cooperation and governance implies the adoption of a qualitative research approach. Similarly, the characteristics and dynamics of the knowledge transfer process also advise its use. In fact, this approach legitimates the assumption that data are embedded and represents the actors' meanings, perceptions and interpretations [51]; [52]; [53]. Hence, the option for the case study method as a design strategy, once it allows specific comprehension, social relations, and interactions among different actors [54]. This is an intrinsic case study [55] with the community interest in its core. The contingent nature of the case requires an interactive process of research, reflexion, and action in which Participatory Action Research (PAR) is used as a complementary strategy. This method is used for specific realities in order to contribute to problem solving by the actors [56] and must have the community involvement, with reality contributing to systematic evaluation cycles as advocated by the theory of Complex Responsive Processes (CRP) [27]. Butler also reinforces the necessity of real contexts research in tourism

[57]. This implies an emergence of evidences and consensus before acting in a participatory and collaboration process [58], inescapably framed by local politics and policies constraints [27]. Additionally, participatory and consensus processes are methodological approaches that contribute to KT, as they stimulate interaction and the sharing of experiences among actors; they raise awareness in the actors about real problems, solutions, issues, and innovations [38].

A. Organizing Data Collection and Analysis

Literature review and documental sources were the basis to create the conceptual model to analyse the EE and KT process. Snowball sampling was applied as the case intends to be intrinsic and not subject to generalization, with the focus on the relationship among individuals [59]. The process of sampling ensures a diversity of informants in order to capture the maximum comprehension of the phenomenon [60], comprising new and senior entrepreneurs and representatives of local public institutions.

Data collection was developed in several stages: an exploratory phase in which short interviews were used to gather documents and information; a second stage followed, with semi-structured interviews to key informants and decision-makers; thirdly, two focus groups [60]; [61] were conducted with new and senior entrepreneurs in order to collect ideas and opinions about the actors' roles, a common community vision and measures and actions for the implementation of an EE and a governance system. Lastly, a short survey was made to all participants as a basis to obtain a final proposal which was debated and consensualized in a consensus forum.

Qualitative content analysis was applied to the data collected in interviews and focus groups in order to interpret the subjective information, both with a deductive and inductive categorization [62]. Triangulation between sources of information and points of views was used to enhance the reliability and fidelity of the analysis [63]. Force field analysis technique [64] was also used to identify constraint forces and drivers of the process of building an EE and KT dynamics. Consensualization was achieved through the utilization of an adapted version of the GUT matrix [58].

VI. STUDY RESULTS

A. Context of the case

Lagos is a tourist municipality in the major Portugal resort region, Algarve. Tourism seasonality, the "sun and beach" product specialization, the intensive tourist and resident cohabitation of the territory are problematic issues. Moreover, the industrial and economic fragility, the lack of qualified workforce and managers, the limited habits of networking and collaboration, and the inexistence of support structures for business development, increased the economic fragility of Lagos [65].

In this scenario, the last public "Strategic Plan of Lagos" [65], highlighted the urgency to stimulate tourism as the driving force for economic development. This document proposed

new guiding lines, among which the articulation of the economic local system with the regional and national innovation and scientific systems. According to the Portuguese municipal tradition, which is grounded on a close relationship with the citizens, the municipality has attempted to play a more active role in fostering new business dynamics, namely by creating a Business Green Card in 2014, targeted at fighting bureaucracy and the simplification of all legal and licencing processes.

B. Perceptions of the importance of entrepreneurship

The results of the research show that the community stakeholders, both public and private, acknowledge the importance of entrepreneurship and have their own vision about this issue. As an actor pointed out, “an entrepreneur community is an innovative one... providing stimulus to creativity and innovation, it promotes wealth creation and increases the well-being of individuals and families”. Another participant said, “if we are a city with a focus on tourism, new attractions and events are important”. To create entrepreneurial dynamics, it is relevant that the municipality goes forward establishing the basic conditions for EE and fostering social action. The urgency of a shared vision induces the establishment of partnerships within the community. According to a local actor, “we must create a common project to reinforce the city self-esteem, a big project”.

At business level, there are also several difficulties in the formation of a joint strategy, which could be due to the low social capital that lacks transversally in the whole business community. As mentioned by a businessman, “In a business co-operation perspective, Lagos has huge difficulties... We don’t have a plan ... it is necessary a strategic agenda for the entrepreneur”.

Bureaucracy, the tax system, and the extensive legislation were highlighted as constraints to the development of entrepreneurial activity. As a respondent put it, “each time we try to do something, we have so many difficulties that they make people stop. I know some foreign businessmen with good and innovative ideas and they give up because everything is so complicated”.

The decrease of tourism seasonality has been a main concern, but limited knowledge in domains such as entrepreneurship, innovation, market analysis, and revitalization of endogenous resources were highlighted by the actors as constraints to be removed if the seasonality problem is to be solved. As one business actor remarked:

“We have a lack of business culture, we have lack of information and knowledge and we have a standardized product: beach and sun are not so attractive as they used to be. On the other hand, we must innovate, by creating new products and services, but the main problem lies in the knowledge required and in people’s qualifications”.

In this context, the creation of a sharing environment, which helps to develop strategic approaches and knowledge transfer processes, appears to be crucial. As an actor stressed:

“Knowledge transfer and public support to entrepreneurship are necessary ... We must discuss those issues and from my own experience when people join together they create the chance to leverage potentialities ... There must exist a strong organizational structure and meetings to better know each other”.

However, the relationships among stakeholders are characterized by mutual distrust, individualism, inability to associate, lack of interaction, which hinder the creation of an inclusive climate among the stakeholders. Quoting an informant, “the cultural and business associations are linked to political groups and sometimes the benefits are not as many as desirable”.

In this context, the relation with the regional university is crucial for the adoption and sharing of knowledge and practices with actors and enterprises. An actor expressed his view in the following terms: “the University is important for knowledge transfer. The research must be transferred to the community”.

C. A local model of an EE

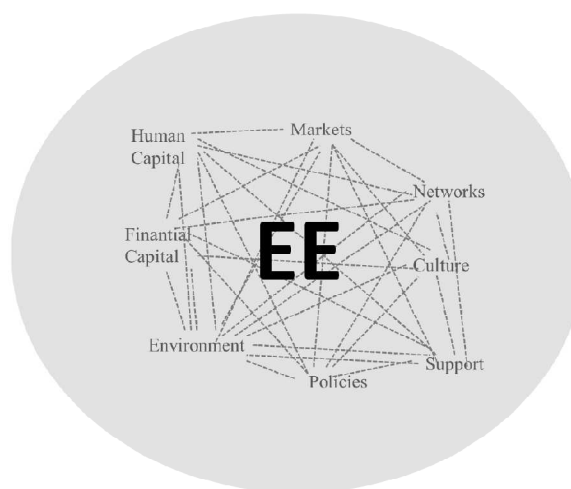


Figure 1 – Domains of the local EE
(Source: Consensus obtained during the study)

Throughout the research two other domains emerged that were added up to the six initial ones – culture and environment. These two domains portray the core attractions of Lagos as a tourist town being therefore considered strategic axes to be taken into account.

D. Antagonistic forces in the implementation of the EE

As regards the implementation of the EE, drivers and constraints have emerged.

TABLE 1. DRIVERS AND CONSTRAINTS IN THE IMPLEMENTATION OF THE EE

Drivers	Constraints
Heritage and environmental resources that may be explored in an innovative way;	Lack of sharing attitudes
Entrepreneurial culture	Lack of a common vision

Drivers	Constraints
Entrepreneurship education	
Coordination effort	
Human capital (attraction of capital workforce and young entrepreneurs)	Lack of trust among actors
Networking	
Support infrastructures to new businesses	
Ability to attract new investment	

There is an obvious imbalance between drivers and constraints. The main drivers have to do with the potential of endogenous resources, with the need of qualified human resources and the need of coordination. These factors reveal a self-sustainable mindset as regards the development of the EE. On the other hand, the constraints show a weak awareness of the difficulties to be overcome. The small number of drivers and constraints identified also shows that the local community has not perceived the need to be pro-active as far as the EE implementation is concerned.

E. A plan for action

Also, through the techniques previously detailed, a consensus was generated for the implementation of the EE, as shown in the table below.

TABLE 2. AXES, MEASURES AND ACTIONS: EE DYNAMICS AND KT PROCESSES

Axes	Measures	Actions
Entrepreneurial culture	- Fostering tolerance to failure - Acknowledging value of entrepreneurship - Sustainable entrepreneurship - Medium/ long term vision - Promoting trust among the actors - Education for entrepreneurship	- Implementation of entrepreneurship projects in schools
Environment	- Remarkable cultural events - Valuing local heritage	- Hosting events that enhance the tourist experience - Creation of a Higher Education music school
Networking	- Revitalization of social networking - Promoting coordination among actors - Encouraging innovation - Revitalization of the link with the University of Algarve (UAlg) - Scheduling/ convening formal and informal meetings	- Creation of an economic advisory board - Establishing a partnership with UAlg - Sharing existing knowledge among actors - Establishing commercial partnerships - Producing merchandising based on local heritage

Axes	Measures	Actions
Human Capital	- Encouraging an entrepreneurial attitude - Increasing the qualifications of the workforce - Attraction of young entrepreneurs - Enhancing the relationships between schools/enterprises	- Motivating jobless people to create their own business - Establishing protocols schools/enterprises - Giving scholarships/ grants
Marketing	- Adding value to resources - Promotion of the destination image - Searching for new markets - Attracting higher spending tourism	- Certification of products - Attracting new anchor projects - Positioning "Lagos" brand
Public Policies	- Enhancing proximity to the local community - Tax reduction - Increasing awareness of business difficulties	- Promotion of the Entrepreneur Green Card - Supporting IT start-ups - Creating a comprehensive information handbook for strategic investment
Support	- Initial and advanced training for entrepreneurship - Creation of facilities for new entrepreneurs	- Designing training programmes; establishing a mentoring programme - Creating an incubator and co-working facilities

The eight dimensions previously identified for the EE in Figure 3 are now detailed in Table 2 as significant axes. However, some of the measures lack adequate actions, which may reveal a lack of sensitivity and awareness of the actors.

The identification of the axes and measures above were prioritized by the actors. Two criteria were used: the impact of the measures and their urgency.

TABLE 3. AXES AND MEASURES PRIORITIZED AND CONSENSUALIZED

Axes ^a	Measures
E	Rehabilitating and adding value to the local heritage, in order to enhance the tourist experience; Creating a cultural and artistic programme, in order to boost Lagos at a regional and national level
HC	Promoting workshops and actions for businessmen/ women, in order to reinforce their competences in management
M	Promoting and reinforcing the Lagos brand associated with quality tourism;
PP	Creating conditions for young entrepreneurs to establish new ventures.

^a E - Environment; HC – Human Capital; M – Markets; PP – Public Policies

Environmental concerns, human capital, markets, and public policies were the most important measures highlighted by the stakeholders. In addition, the reinforcement of the actors' management competences and of the attractiveness and identity of Lagos as a destination were considered the most urgent measures to be taken. The political sector was considered responsible for the creation of a stimulus for innovation. Actions related with the network, access to markets or community partnerships were not selected. This could be an

evidence of the deficit of perception about the need to nurture the EE with a sharing and cooperation culture, crucial to an entrepreneurial environment.

F.A governance model for EE

In the early stages of the participatory process, the governance models suggested by the actors for the EE and KT processes did not mention the participation of the municipality. During the consensus stages, this perspective co-evolved and the consensus was a mixed governance solution, with private leadership. As an actor pointed out, “there must always be a partnership between the public and private sectors. The public sector has a role in the regulation issues and the private part must be proactive and dynamic”. Yet, it was also acknowledged that it was the municipality’s role to lead the creation of an embryo structure of governance by hiring an expert who would act as the organizer of the governance system.

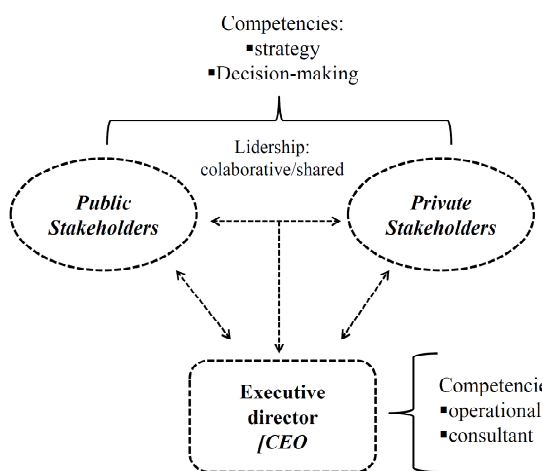


Figure 2 - A local model of governance for the EE
(Source: Consensus obtained during the study)

VI CONCLUSION

This study aims to illustrate the conditions, stages and dynamics that may occur during a process of creation of an Entrepreneurial Ecosystem, applying concepts and mechanisms of a Knowledge Transfer process. The first conclusion to be taken has to do with the model of EE itself. While Isenberg’s EE conceptual model comprises six dimensions, the EE model reached through a consensus process at a local level contemplates two further dimensions networks and environment. Secondly, the creation of an EE was always seen by the researchers as a dynamic process, having allowed the identification of factors which leverage it (drivers) and factors which counterbalance it (constraints). Thirdly, besides sensitizing and making the actors aware of the need for an EE, an action plan was designed involving strategic axes for the EE, as well as measures and actions to be undertaken. In the fourth place, a governance system was consensualised, stressing the need for a private leadership of the system. In the fifth place, the research findings also suggest that the relations and dynamics among the actors of Lagos entrepreneurial community

and the municipality were visibly reinforced; furthermore, for the municipality itself entrepreneurship became a priority in its strategic agenda.

Given that the study of entrepreneurial ecosystems is a novel study area, further research is needed to replicate the results and consolidate the aforementioned conclusions.

As regards the KT process two areas of knowledge transfer were worked out: the explicit knowledge of entrepreneurship (concepts, models, dimensions) and the knowledge transfer process, comprising the tactics and methodological tools used (sensitizing stage, participatory methods, consensus techniques). The appropriation by the actors of both this explicit knowledge and the methods applied for KT, have empowered these stakeholders to pursue their social action in a more autonomous way.

A last conclusion, highlighted by theory but simultaneously emphasised by the participants in this study regards the role of the University as a knowledge broker. This type of research reduces distances between the university and the community, bridging the gap between research practice and business practice. Cronholm and Goldkuhl defined this as “work practice theory”, in which the collaboration among actors could promote changes in the practices of all different stakeholders [66].

REFERENCES

- [1] Xiao, H., (2006). The discourse of power: Deng Xiaoping and tourism development in China. *Tourism Management*, 27(5), 803–814
- [2] Xiao, H., & Smith, S. (2007). The use of tourism knowledge: research propositions. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 310–331.
- [3] Baggio, R. & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1–15.
- [4] Hu, M., Hornig, J., & Sun, Y. (2009) Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- [5] Pyo, S. (2005). Knowledge map for tourist destinations – needs and implications. *Tourism Management*, 26, 583-594.
- [6] Weidenfeld, A., Williams, A., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604-626.
- [7] Teece, D. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In B.H. Hall and N. Rosenberg (Eds.) *Handbook of the Economics of Innovation* (vol. 1). Oxford: Elsevier.
- [8] Anggraeni, E., Den Hartigh, E., & Zegveld, M. (2007). Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks. *European Conference Chaos/Complexity in Organisations Network (ECCON)*, Netherlands, 19-21 October.
- [9] Spilling, O. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business research*, 36(1), 91-103.
- [10] Thornton, P., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity an overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105-118.
- [11] Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship: conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- [12] Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- [13] Mason, C., & Brown, R. (2013). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship: final report to OCDE*. Paris: OCDE
- [14] Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.

- [15] Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. (2008). The Fabric of Regional Entrepreneurship: Creating the Multiplier Effect. In *World entrepreneurship forum, Darden Graduate School of Business, Virginia*.
- [16] Bernardez, M., & Mead, M. (2009). The power of entrepreneurial ecosystems: Extracting boom from bust. *PII Review*, 2(2)12-45.
- [17] Lyons, T. S. (2015). Entrepreneurship and community development: what matters and why? *Community Development*, 46(5), 456-460.
- [18] Gibbons, C. (2010). Economic Gardening. *Economic Development Journal*, 9(3), 5-11.
- [19] Voelker, T. (2012). Entrepreneurial Ecosystems : Evolutionary Paths or Differentiated Systems ? *Business Studies Journal*, 4(2), 43-62.
- [20] Suresh, J., & Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 95-101.
- [21] Markley, D., Lyons, T., & Macke, D. (2015). Creating entrepreneurial communities: building community capacity for ecosystem development. *Community Development*, 5330(September), 1-19.
- [22] Hayter, C. (2013). Conceptualizing knowledge-based entrepreneurship networks: Perspectives from the literature. *Small Business Economics*, 41(4), 899-911.
- [23] Davenport, T., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know (Paperback Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- [24] Hall, R., & Andriani, P. (2002). Managing knowledge for innovation. *Long Range Planning*, 35(1), 29-48.
- [25] Andrews, K. (2002b). Knowledge management: Theory, practice and emerging issues. Lecture Notes, Southern Cross University, Tweed Heads Campus, 31 July.
- [26] Ladd, A. & Ward, M. (2002). An Investigation Of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer: Air Force Institute of Technology (AFIT)/ENV. *Journal of Knowledge Management Practice*, August, 1-10.
- [27] Stacey, R. (2007). Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity (5th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- [28] Stacey, R. (2003). Complexity and group processes: a radically social understanding of individuals. London: Brunner-Routledge.
- [29] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- [30] Brown, J., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organisation: a social-practice perspective. *Organisational Science*, 12(2), 198-213.
- [31] Stacey, R. (1993). The chaos frontier: creative strategic control for business. Oxford: Butterworth Heinemann.
- [32] Stacey, R., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). Complexity and Management: fad or radical challenge to systems thinking. London: Routledge.
- [33] Werner, K., Dickson, G., & Hyde, K. (2015). Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: the case of the 2011 Rugby World Cup. *Tourism Management*, 48, 174-187.
- [34] Cooper, C. (2015). Managing tourism knowledge. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 107-119.
- [35] Fortunato, M., & Alter, T. (2015). Community entrepreneurship development: an introduction. *Community Development*, 5330(March), 1-12.
- [36] Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- [37] Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. (2015). Innovation, uncertainty, and inter-firm shortcut ties in a tourism destination context. *Tourism Management*, 48, 354-361.
- [38] Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- [39] Beesley, L. (2005). The management of emotion in collaborative tourism research settings. *Tourism Management*, 26(2), 261-275.
- [40] Thomas, R. (2012). Business elites, universities and knowledge transfer in tourism. *Tourism Management*, 33(3), 553-561.
- [41] Carson, D., & Adams, K. (2004). Strategic Knowledge Management in Tourism - Effectiveness and Constraints. Paper presented at the Creating Tourism Knowledge, The 14th annual conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education, Brisbane.
- [42] Andrews, K. (2002a). Value from knowledge: The case for KM strategy development. Conference Paper at Standards Australia KM Challenge, Sydney, 8 May.
- [43] Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.
- [44] Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science: a review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- [45] Beesley, L. (2004). Multi-Level Complexity in the Management of Collaborative Tourism Research Settings. A Prescriptive Model. Paper presented at the Creating Tourism Knowledge The 14th annual conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education, Brisbane.
- [46] Scott, N., & Laws, E. (2006). Knowledge sharing in tourism and hospitality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(1), 1-12.
- [47] Scott, N., Cooper, C. & Baggio, R. (2008). Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice. London: Multilingual Matters & Channel View Publications.
- [48] Cohendet, P. & Llerena, P. (2003). Routines and incentives: the role of communities in the firm'. *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 271-297.
- [49] Michael, E. (2006). Micro-clusters and Networks: The Growth of Tourism. Oxford: Elsevier.
- [50] Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography* 28(1), 31-56.
- [51] Berglund, H. (2006). Researching entrepreneurship as lived experience. In H. Neergaard J. Ulhøi (Eds.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship* (pp.75-93). USA: Edward Elgar Publishing.
- [52] Bygrave, W. (2006). The Entrepreneurial Paradigm (I) Revisited. In H. Neergaard J. Ulhøi (Eds.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship* (pp. 17-48). USA: Edward Elgar Publishing.
- [53] Davidsson, P. (2005). Methodological Approaches to Entrepreneurship: Past and Suggestions for the Future. *Small Enterprise Research*, 13(1), 1-21.
- [54] Yin, R. K. (2003). Case study research: design and method. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- [55] Stake, R. (1995). The art of case study research. Londres, UK: Sage Publications.
- [56] Leitch, C. (2007). An action research approach to entrepreneurship. In H. Neergaard J. Ulhøi (Eds.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship* (pp. 144-168). USA: Edward Elgar Publishing.
- [57] Butler, R. (2015). The evolution of tourism and tourism research. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 16-27.
- [58] Chevalier, J., & Buckles, D. (2013). Handbook for Participatory Action Research. Planning and Evaluation. Ottawa: SAS2 Dialogue.
- [59] Coleman, J. (1958). Relational analysis: the study of social organizations with survey methods. *Human Organization*, 17(4), 28-36.
- [60] Bryman, A. (2012). Social research methods. Oxford: Oxford University Press.
- [61] King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 11-22). Londres, UK: Sage Publications.
- [62] Zhang, Y., & Wildemuth, B. (2009). Qualitative analysis of content: applications of social research methods to questions in information and library science. West Port, Connecticut: Libraries Unlimited.
- [63] Fielding, N. (2012). Triangulation and mixed methods designs data integration with new research technologies. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 124-136.
- [64] Lewin, K. (1946). Force field analysis: the 1973 Annual Handbook for Group Facilitators. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [65] Municipality of Lagos (2005). PEL – Elaboração do Plano Estratégico de Lagos e Proposta de Cenários Evolutivos. Available at: <http://www.cm-lagos.pt/NR/rdonlyres/F05BC835-8EC6-4C31-9D48-71DC10685E60/0/Diagn%C3%B3sticoProspetivodoConcelhoePropostadecen%C3%A1riosevolutivos.pdf> [Accessed on 16 May 2014].
- [66] Cronholm, S., & Goldkuhl, G. (2004). Conceptualising participatory action research—Three different practices. *Electronic journal of business research methods*, 2(2), 47-58.

Os desafios da dinamização das incubadoras de empresas

Estudo de caso: Ericeira Business Factory

Luís Matos Martins

Instituto para a Investigação e Desenvolvimento
dos Territórios Criativos
TERRITÓRIOS CRIATIVOS
Lisboa, Portugal
luis.matos.martins@territorioscriativos.eu

Teresa Preta

Instituto para a Investigação e Desenvolvimento
dos Territórios Criativos
TERRITÓRIOS CRIATIVOS
Lisboa, Portugal
teresa.preta@territorioscriativos.eu

Abstract—This paper presents the challenges of EBF - Ericeira Business Factory, the business incubator in the village of Ericeira, in the municipality of Mafra, when trying to achieve recognition in the national panorama of entrepreneurship. One year and a half after its opening, it is relevant to share the best practises and strategies that enabled this incubator to constitute a successful case.

Keywords: EBF, MBF, Business Factory, Incubator, Entrepreneurship, Ericeira, Mafra, local development

I. O EMPREENDEDORISMO E AS INCUBADORAS COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Portugal está em pleno *boom* do empreendedorismo, consequência da crise económica - que acabou por criar oportunidades -, do aumento de incentivos e apoios disponíveis à criação de negócios, da proliferação de entidades de capital de risco e, nos últimos anos, da aposta das autarquias e outras entidades públicas e privadas numa estratégia que visa criar emprego e proporcionar retorno em termos de investimento e impacto no território, através das suas incubadoras de negócios.

É o caso da Câmara Municipal de Mafra, que definiu 5 objetivos estratégicos, dos quais 2 incidem diretamente sobre a dinamização das atividades económicas, nomeadamente:

- *OE2: Valorizar a ruralidade enquanto característica distintiva do Concelho de Mafra, através do desenvolvimento de projetos de apoio à agricultura, à agro-indústria e também ao turismo de natureza;*

- *OE3: Promover o potencial da costa marítima do Concelho de Mafra, através da conceção de uma estratégia alargada que, no âmbito de maritimidade, abarque sectores tão distintos quanto a pesca, a aquacultura, o turismo e os desportos de ondas. Despacho nº15/2014 — PCM, Objetivos Estratégicos, 2014-2017, CMM.*

Nesta linha de pensamento, foi criada a incubadora de negócios do Concelho de Mafra, a Business Factory, composta por dois pólos: a EBF - Ericeira Business Factory e a MBF - Mafra Business Factory, que visam apoiar negócios prioritariamente nascentes no concelho, em atividades ligadas

ao mar, turismo e serviços e à terra, ar e tecnologias, respetivamente. O estudo de caso que aqui se apresenta incidirá, essencialmente, sobre as boas práticas da EBF.

Portugal está a assumir-se cada vez mais como um ecossistema empreendedor de referência no panorama internacional, com startups tecnológicas a conquistar o mundo, como é o caso da Uniplaces, Codacy ou Talkdesk, e com o aparecimento de espaços de cowork e de incubadoras de negócios a revitalizar todas as zonas do país. Também a vinda do Web Summit nos próximos 3 anos para Portugal, o maior evento de empreendedorismo, inovação e tecnologia da Europa, irá afetar a dinâmica empreendedora portuguesa, e em concreto a Ericeira, que irá receber o Surf Summit, a melhor opção para iniciar a experiência Web Summit, conforme se pode ler no site da iniciativa: “On November 5 and 6 we’re hitting seasidetown Ericeira on Portugal’s west coast, 35 km from Lisbon, for the perfect way to start your Web Summit experience. You don’t have to be a surfer to get your kicks at Surf Summit – although Ericeira does have a reputation for producing some of Europe’s glassiest waves. We’ve worked with surfholidays.com to organise two days of outdoor activities, parties and intimate networking events. All with the people driving change in international tech.”

O empreendedorismo e as incubadoras de negócios são uma realidade relativamente recente um pouco por todo o país. O governo, numa estratégia nacional concertada para o empreendedorismo, criou o programa Startup Portugal, de onde destacamos a RNI - rede nacional de incubadoras, que integra incubadoras de base científica, ligadas a universidades, a associações empresariais e autarquias de todo o país, de forma a que qualquer startup, independentemente da sua localização, possa aceder aos mesmos serviços e condições disponíveis nas grandes cidades.

O Município de Mafra está empenhado, através da Business Factory, em ter um impacto positivo na economia e desenvolvimento local, maximizando o sucesso de empresas emergentes, em consonância com os Principles and Practices of Successful Business Incubation, da National Business Incubation Association (NBIA, 1996). A

Business Factory encontra-se, no momento, em processo de acreditação da sua incubadora de forma a poder usufruir nas inúmeras vantagens de ser uma incubadora acreditada.

II. OS TERRITÓRIOS CRIATIVOS

O Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos (designado neste artigo por Territórios Criativos) tem por objeto a conceção, implementação e avaliação de projetos de dinamização territorial e desenvolvimento positivo das organizações, contribuindo para um mundo mais justo e autossustentável em termos socioculturais, ambientais e económicos.

Os Territórios Criativos têm duas grandes áreas de intervenção: (1) a formação e (2) a consultoria, nomeadamente em empreendedorismo e incubação de empresas. Assumem a gestão de três incubadoras, nomeadamente a Ericeira Business Factory, Mafra Business Factory e Alvaiázere+, tendo como principais missões a dinamização dos espaços e o desenvolvimento de um ecossistema propício à criatividade, ao empreendedorismo e ao desenvolvimento dos negócios.

O Município de Mafra, tendo em conta a especificidade, complexidade e inovação associados às tarefas inerentes a uma eficiente dinamização da incubadora e para alcançar os objetivos a que se propôs aquando da criação da mesma, optou pela contratualização de serviços especializados ao IDTC - Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos.

A Business Factory tem, portanto, um modelo de gestão em outsourcing, que se revelou uma aposta vantajosa para o ecossistema a vários níveis, conforme tabela abaixo.

VANTAGENS
- Dispensa da CMM de alocação de recursos humanos dedicados e presentes nas incubadoras; - Favorecimento da satisfação das necessidades da incubadora e dos seus empreendedores em detrimento do enfoque nos processos e procedimentos; - Update imediato das iniciativas e concursos de empreendedorismo; - Acesso a Know-How especializado; - Facilidade na identificação de protocolos e parcerias estratégicas e na submissão de candidaturas o âmbito do empreendedorismo; - Presença em grande parte dos eventos do ecossistema empreendedor nacional; - Maior disponibilidade do IDTC em agilizar processos e procedimentos; - Facilidade de penetração no ecossistema empreendedor nacional e internacional pela rede alargada de contactos e parceiros na área do empreendedorismo; - Facilidade no desempenho de atividades de difícil gestão; - Estrutura organizacional que permite uma maior flexibilidade, rapidez e agilidade dos procedimentos internos; - Redução de custos operacionais;

Tabela 1 – Vantagens associadas a um modelo de gestão da incubadora em outsourcing

Consideramos que este é um modelo que deve ser replicado por outras incubadoras, nomeadamente de gestão autárquica.

Ao longo deste artigo, para além dos desafios inerentes a este modelo de gestão, serão expostos os maiores desafios dos Territórios Criativos na dinamização da Ericeira Business Factory e as estratégias para o seu sucesso:

(1) seleção dos projetos/ ideias e candidatos, (2) implementação de mecanismos de captação de novos projetos/empreendedores, (3) apoio na criação de empresas, cooperativas e associações, (4) mentoria a projetos incubados física e virtualmente, (5) potenciamento do desenvolvimento e internacionalização de projetos já existentes, (6) identificação de incentivos e programas de financiamento, (7) criação de rede de parceiros consistente e diversificada, (8) Dinamização de eventos e formação, (9) identificação de propostas de melhoria às normas de funcionamento e acesso à incubadora.

III. A ERICEIRA BUSINESS FACTORY E OS DESAFIOS DA SUA DINAMIZAÇÃO

A EBF - Ericeira Business Factory, um dos pólos da incubadora de negócios do Município de Mafra, foi inaugurada em abril de 2015 e, só por si, encerra dois desafios hercúleos: o facto de ser localizada na vila costeira da Ericeira, com apenas 10 260 habitantes (segundo o Diagnóstico Social de Mafra, 2015) e o facto de vocacionada para negócios ligados ao mar (economia azul).

Não obstante ter sido a primeira incubadora de negócios para a economia azul em Portugal, de aparentemente ter uma localização estratégica para o efeito e da crescente aposta do governo no mar, nomeadamente através do Programa Operacional Mar 2020, não tem sido tarefa fácil atrair empreendedores e projetos destas áreas, pelo que a incubadora alargou as suas áreas de ação ao Turismo e Serviços. Este ano e meio de EBF permitiu constatar que um cluster ligado ao mar não se cria de um dia para o outro, pelo que a criação de ecossistema, de sinergias, parcerias e de estratégias de captação de negócios ligados ao mar são uma constante. O desafio maior relaciona-se, de facto, com a geração de ideias, uma vez que as que chegam à incubadora são, num cômputo geral, pouco inovadoras e pouco escaláveis, sendo tarefa da incubadora e dos Territórios Criativos contrariar este cenário.

A par destes desafios inerentes à EBF, também a gestão e dinamização desta incubadora tem se demonstrado peculiar. O objetivo deste estudo é apresentar as estratégias para superar com sucesso alguns dos desafios que se colocaram na gestão e dinamização da EBF, e servir de benchmarking para outras incubadoras com particularidades e constrangimentos semelhantes.

A. Seleção de projetos/ ideias e candidatos

A seleção de projetos depende dos objetivos estratégicos de cada incubadora. Segundo Caetano (2011: 156), os três critérios de seleção mais relevantes das 37 incubadoras integrantes do seu estudo são: (1) tipo de atividade empresarial (54%), (2) atividade empresarial inovadora e (3) viabilidade técnica, económica e financeira (46%).

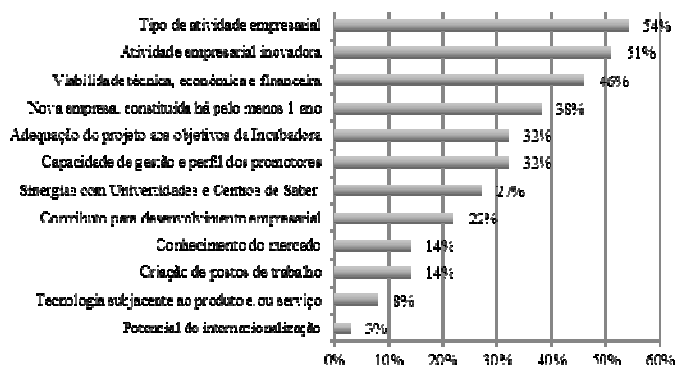


Gráfico 1: Critérios de seleção de projetos (Caetano, 2011)

Por oposição às incubadoras de base tecnológica e científica, que dão primazia a um bom modelo de negócio e uma capacidade de crescimento altamente escalável, a EBF, alinhada com a estratégia de dinamização e revitalização económica local do Município de Mafra, que tem como objetivo apoiar a criação de micro e pequenas empresas e promover o autoemprego, valoriza os seguintes critérios:

- Inserção nos setores estratégicos definidos para cada pólo;
- Valorização da estrutura económica local;
- Valorização dos recursos humanos: criação de postos de trabalho;
- Potencial da ideia: execução de atividades inovadoras, de investigação ou desenvolvimento tecnológico;
- Grau de importância da empresa no apoio às outras empresas residentes;
- Ligação com outras empresas do Concelho ou Nacionais (spin-off);
- Perfil do empreendedor/ equipa.

Na verdade, a EBF apoia essencialmente projetos de base local, mas igualmente importantes, na medida em que representam um impacto francamente positivo no território e economia local. Dos 104 projetos que já se candidataram ao processo de incubação na Business Factory, continuam instalados - a 1 de setembro de 2016 - 40 projetos, totalizando 53 postos de trabalho e uma taxa de ocupação de 60%, sendo a média de empregos criados por projeto após 12 meses de incubação de 0,62.

No que concerne aos setores de atividade, contabilizam-se 3 projetos ligados ao mar, 6 ao turismo, e os restantes 31 a serviços generalizados (em áreas tão diferentes como o design, organização de eventos, comunicação, software, tradução, arquitetura, edição de imagem ou nutrição).

Áreas de atividade

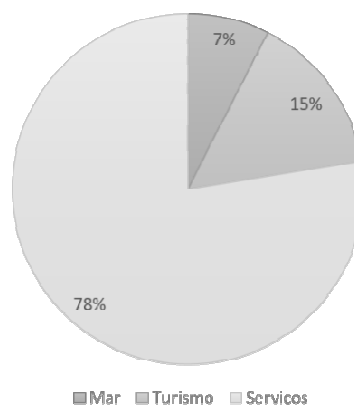


Gráfico 2: Áreas de atividade da EBF

Relativamente aos empreendedores, ao contrário do que encontramos em incubadoras de base científica e tecnológica, em que os empreendedores são maioritariamente jovens, a média de idades da EBF é de 43 anos, sendo que uma percentagem relevante enveredou pela criação do próprio emprego no seguimento de situação de desemprego ou por opção de mudança de vida e recomeço no concelho de Mafra. O caso da EBF também permite concluir que o empreendedorismo não escolhe idades e que as ideias não têm de ser necessariamente inovadoras e disruptivas para vingarem. Ser empreendedor é, de forma genérica, “pensar em novos serviços e produtos para tornar o mundo melhor” (GururajDeshpande). Na verdade, e por outras palavras, ser empreendedor é ser promotor da mudança; quando integrados numa incubadora de negócios, esse tipo de ação é amplamente estimulado.

B. Implementação de mecanismos de captação de novos projetos/ empreendedores

Com o objetivo de captar novos projetos e empreendedores, a equipa de dinamização da EBF aposta em várias estratégias, nomeadamente:

1) Roadshow de divulgação pelo concelho e a nível nacional:

a) *em escolas secundárias e de ensino superior*: para dar a conhecer as instalações e serviços da EBF, possibilitar o contacto dos jovens com os empreendedores/ mundo das startups e com o ecossistema empreendedor, incutir e despertar o empreendedorismo nos jovens empreendedores do futuro e despertar o empreendedorismo e inovação no setor da economia azul junto dos jovens.

b) *Entidades públicas e juntas de freguesia*: para divulgar a EBF e os seus serviços junto dos cidadãos e habitantes de cada freguesia e alargar a rede de parceiros de divulgação.

c) *Empresas locais*: para divulgar a Ericeira Business Factory e os seus serviços junto das empresas, aferir possível incubação de spinoffs e criar sinergias com vista a parcerias;

d) *Associações locais*: para divulgar a Ericeira Business Factory e os seus serviços, criar sinergias com vista a parcerias e alargar a rede de parceiros de divulgação.

2) Apresentação da incubadora e dos seus serviços a todos os visitantes da incubadora, encarando cada visitante como um potencial cliente da incubadora. Dos cerca de 200 visitantes, portugueses e estrangeiros, que visitaram a incubadora no último ano e meio, cerca de 40 integraram a Ericeira Business Factory, o que nos leva a crer que é uma estratégia a replicar.

3) OpenDay: possibilidade de os interessados na incubadora experienciarem um dia de trabalho no espaço, usufruindo de um dia de trabalho sem custos associados. Esta medida tem como objetivo principal dar a conhecer de forma diferente e facilitada a incubadora e os seus serviços.

4) Divulgação ativa nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube).

5) Produção regular de vídeos de divulgação da incubadora e dos projetos instalados.

6) Organização de iniciativas de networking entre a comunidade EBF, mas também com pessoas externas à EBF para darem o seu testemunho, partilhando as suas experiências.

7) Presença habitual em eventos de empreendedorismo em Lisboa e no resto do país, nomeadamente: Congresso DNA Cascais, Lançamento do Concurso de empreendedorismo BIG SmartCities, no Porto, Encontro Nacional de Incubadoras, Jantar de Business Angels e Caixa Capital, Prémios Europeus de Promoção Empresarial, Road2Websummit, entre outros.

8) Sede do GAE – Gabinete do Apoio ao Empreendedor, que identifica e encaminha projetos candidatos à EBF.

9) Concurso de ideias para incentivar o empreendedorismo nos jovens do concelho.

10) Call internacional para captação de startups estrangeiras.

11) Surf Summit: colaboração ativa na candidatura ao Surf Summit de forma a conseguir trazer à Ericeira 200 empreendedores com startups tecnológicas, como antecipação do Websummit.

C. Apoio na criação de empresas, cooperativas e associações

Para além das empresas criadas pelos empreendedores após alguns meses de incubação, a equipa de dinamização proporcionou a criação de duas associações com sede na Ericeira Business Factory, nomeadamente:

- Clube Business Angels do Oeste (Mafra | Ericeira), constituído por um grupo de empresários locais disponíveis para dar orientação e investir em negócios ligados ao mar e turismo;

- IDTC – Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios do Mar: são uma unidade de intervenção dos Territórios Criativos que trabalha na conceção, implementação e avaliação de projetos relacionados com a economia do mar. Procura, através de uma metodologia e ecossistema participativos, desenvolver sustentável e ativamente projetos que interliguem as singularidades e potencialidades do mar e de todas atividades adjacentes.

D. Mentoria a projetos incubados física e virtualmente

A mentoria é um dos serviços oferecidos pela EBF aos empreendedores e pretende, em traços gerais, fomentar a partilha de conhecimentos práticos sobre gestão do negócio e a área do negócio, de conhecimentos sobre a cultura empresarial e de contactos com potenciais clientes ou financiadores. Regra geral, esta é providenciada pela equipa dos Territórios Criativos, tendo sido registadas mais de 100 horas de mentoria formal desde a abertura da incubadora. Contudo, sendo a mentoria uma das valências dos Territórios Criativos, ocorre diariamente num contexto mais informal, quer por esclarecimento de questões, solicitação de aconselhamento e/ou apoio em determinados temas, e que, por essa razão, não constam da na contabilização.

Para além dos Territórios Criativos, os nossos parceiros, os elementos do conselho consultivo, do GAE e do Clube de Business Angels do Oeste, estão disponíveis para reunir com os empreendedores e prestar-lhes apoio.

E. Potenciação do desenvolvimento e internacionalização de projetos já existentes

- Identificação de startups da EBF junto do Turismo de Portugal para participação em feiras internacionais, nomeadamente na IMEX Frankfurt - Feira Internacional de Turismo

- Organização de workshops sobre internacionalização
- Parceria com a Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, no âmbito do projeto AUP
- Organização da StartupEuropeWeek

F. Identificação de incentivos e programas de financiamento

- Organização da Conferência “Há dinheiro para investir?” com presença do IAPMEI, Portugal Ventures, FNABA e PPL – Crowdfunding.

- Presença de investidores nos momentos de networking da EBF

- Parceria com CASES no âmbito do Plano Nacional de Microcrédito

- Parcerias com a banca (Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra e Millennium BCP)

- BusinessAngels do Oeste
- Parcerias com a Tibness e Grupo Conceito no âmbito da consultoria em incentivos comunitários

G. Criação de rede de parceiros consistente e diversificada

A incubadora Business Factory, composta pelos pólos de Ericeira e Mafra, dispõem de um conselho consultivo diversificado, constituído por entidades públicas, privadas, de âmbito nacional e local, instituições de ensino superior, particulares, empresas locais, associações sem fins lucrativos e entidades de capital de risco.

Para além do conselho consultivo e dos parceiros já enunciados ao longo deste artigo, destacamos aqueles com quem temos uma parceria mais regular:

- ISG – Instituto Superior de Gestão: a EBF acolheu a Pós-Graduação em Gestão, um programa de formação avançada destinado a empreendedores e empresários que pretende capacitar os alunos para as melhores práticas de Gestão. Estão, neste momento, abertas as candidaturas para a segunda edição, desta feita, em Gestão Financeira.
- Isabel Neves & Associados: serviços de consultoria jurídica gratuita, uma vez por vez, para os empreendedores, mentoria a projetos e realização de workshops sobre matérias jurídicas.
- Grupo Conceito: helpdesk de contabilidade gratuito, uma vez por mês, e realização de workshops de contabilidade para startups.
- Gastão Cunha e Ferreira: consultoria ao nível da propriedade intelectual, mentoria e realização de workshops.
- Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa: integração da EBF no projeto AUP, com vantagens para as startups, e realização de workshops sobre internacionalização.
- Clube Business Angels do Oeste: mentoria e acompanhamento de projetos.
- ETPM – Escola Técnica e Profissional de Mafra: integração de 5 alunos em estágios curriculares no ecossistema EBF.
- ISCPS – Escola de Liderança e Inovação.

Devido à localização da Ericeira Business Factory, um dos grandes desafios é estabelecer e consolidar parcerias para que possa haver uma maior descentralização destes serviços e para que todos os empreendedores tenham um melhor acesso aos mesmos. Na grande maioria dos casos, estas entidades deslocam-se pro bono à EBF para prestar os seus serviços, o que revela uma elevada consistência nestas parcerias. Obviamente que muitas destas parcerias assentam na base da reciprocidade e são fruto de todo o trabalho desenvolvido pelos Territórios Criativos na área do empreendedorismo nos últimos anos.

H. Dinamização e organização de eventos e formação

Outra das premissas da equipa de dinamização da EBF é esforçar-se por trazer as grandes iniciativas de

empreendedorismo para Ericeira. Desta feita, a EBF foi palco de iniciativas e eventos de grande relevância nacional e internacional:

- *BIG SmartCities* – concurso de projetos de empreendedorismo de base tecnológica, promovido pela Vodafone e Ericsson, cujo roadshow de divulgação teve início na EBF. A EBF foi parceira, desde o primeiro momento, na divulgação e identificação de projetos.
- *Ignite Portugal* – ocorreu pela primeira vez no concelho de Mafra, com o tema "Mar de Oportunidades", tendo havido grande adesão por parte dos empreendedores e pessoas que vieram partilhar as suas ideias.
- *SharkTank* – programa televisivo em que os empreendedores apresentam as suas ideias de negócio e procuram investimento junto dos 'tubarões'. A EBF foi sourcingpartner, tendo a produção do programa realizado uma sessão de avaliação de pitches dos projetos EBF.
- *SEW StartupEuropeWeek* – a EBF foi co-organizadora da iniciativa europeia StartupEuropeWeek, que decorreu em mais de 40 países e 200 cidades. Este evento baseou-se num debate informal e público sobre o ecossistema empreendedor do Concelho de Mafra, onde entidades públicas, empreendedores, empresários, investidores, e businessangels se reuniram para divulgar ideias, ferramentas e apoios institucionais existentes para a criação de novos negócios.
- *Surf Summit* – iniciativa na Ericeira que antecede a experiência do Web Summit.
- *Programa de formação em empreendedorismo* – os empreendedores da incubadora tiveram a oportunidade de participar num programa de formação em Empreendedorismo, de 30 horas, totalmente gratuito. Este programa foi constituído por 10 sessões de 3 horas cada.
- *BusinessBootcamp* – todos os anos, a EBF recebe uma edição de um Business Bootcamp. Este Bootcamp trata-se de uma formação intensiva de dois dias onde é oferecida a possibilidade aos projetos instalados de desenvolver, em equipa, o seu conceito, definir os seus modelos de negócio, planos de implementação e, por fim, preparar e apresentar o Pitch, perante o público e um júri.

I. Identificação de propostas de melhoria às normas de funcionamento e acesso à incubadora

Um ano e meio após a abertura da Ericeira Business Factory, os Territórios Criativos identificaram uma lista de propostas de melhoria às normas de funcionamento e acesso à incubadora, tornando-a mais atrativa e apetecível aos olhos dos empreendedores, nomeadamente:

- Melhoria do horário de funcionamento (para 24h), atendendo à flexibilidade de horários dos empreendedores
- Isenção de pagamento do aluguer de local de trabalho por parte das empresas que integrem um estagiário curricular ou do IEFP

- Possibilidade de aluguer de um posto de trabalho em regime de cowork por um período não superior a 15 dias
- Flexibilização da utilização das salas de formação e de reuniões

IV. AS PARCERIAS E AS SINERGIAS CRIADAS NA ERICEIRA BUSINESS FACTORY

Uma das principais razões pela qual os empreendedores procuram a EBF para instalar o seu projeto é a expectativa de criação de sinergias, de cooperação com outras startups e empresas, a par, obviamente, do desenvolvimento do seu negócio.

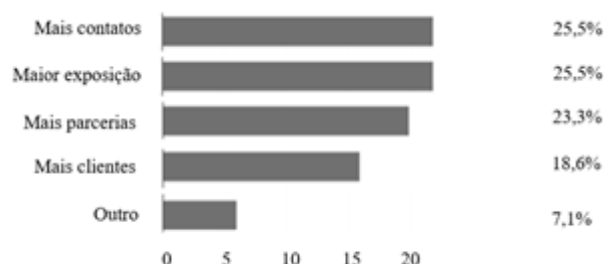


Gráfico 3: Resposta dos empreendedores EBF (75% do número total de projetos) à questão: “De que forma pretende que a entrada na EBF melhore o seu negócio?”

O caso específico da EBF revela que praticamente 100% dos empreendedores que integram o ecossistema já estabeleceu parceria com outro projeto residente, seja na organização conjunta de iniciativas, seja no estabelecimento de relações comerciais. Costumamos dizer que praticamente todos os empreendedores são clientes ou fornecedores de outros.

Mas as sinergias não se cingem a estes aspetos. A incubadora serve também de veículo para a reestruturação das equipas que constituem os projetos. Alguns projetos reforçaram a sua equipa com empreendedores EBF e relançaram os seus negócios, existindo, até ao momento, 4 projetos que resultaram da sociedade entre empreendedores com projetos individuais, como é o caso do restaurante Sushi Drinks Club, a empresa de limpezas e serviços personalizados, Nova Domus, a empresa de consultoria sobre banca, seguros e comunicação, Fiducia Gere, e a GuestHouse localizada na Ericeira, Casa de Ribeira.

V. A MAFRA BUSINESS FACTORY E OS PRÓXIMOS DESAFIOS

Um ano e meio após a inauguração da Ericeira Business Factory, o Município de Mafra cria o segundo pólo de incubação designado por MBF - Mafra Business Factory. Este pólo, situado em Mafra, é vocacionado para projetos da Terra/Ar e Tecnologias. Inaugurado a 23 de setembro, irá beneficiar de todo o knowhow e experiência adquiridos na gestão da EBF, assim como de todas as parcerias já estabelecidas no pólo da Ericeira.

O objetivo é que a Business Factory, de Ericeira e de Mafra, funcione como um ecossistema único de partilha de

infraestruturas, serviços, parceiros, mentoring, entre outros. Aquando da sua inauguração, a MBF contava já com 18 projetos inscritos, correspondendo a 31 postos de trabalho e 47% de taxa de ocupação, o que augura um futuro promissor para este pólo. Destes projetos, 8 projetos transitaram da EBF para a MBF.

Importa deste modo apresentar os números gerais da Business Factory (MBF e EBF) para um balanço geral: 50 projetos, 67 postos de trabalho e 43% de ocupação.

O próximo desafio é conseguir aumentar a taxa de ocupação da EBF, preferencialmente com projetos ligados ao mar (desportos de água, reinvenção da pesca, etc.), estando a ser preparada uma call internacional para captação de startups estrangeiras. Também iremos marcar presença no Surf Summit e no Web Summit de forma a divulgarmos os dois pólos da incubadora Business Factory.

Atualmente a Business Factory integra a RNI – Rede Nacional de Incubadoras, tendo-se candidatado à acreditação para a medida Vales de Incubação disponibilizada pelo governo, no âmbito da estratégia nacional para o empreendedorismo, designada de StartUP Portugal. Esta medida pretende dinamizar a capacidade empreendedora e fomentar as condições para a aceleração e o sucesso de novas empresas, apoiando o desenvolvimento do negócio, por via da contratação de serviços de incubação a incubadoras previamente acreditadas.

VI. CONCLUSÃO

A experiência de um ano e meio na gestão da incubadora de empresas EBF – Ericeira Business Factory permitiu fundamentar um vasto leque de estratégias e desafios que foram sendo superados de forma positiva e que se pretende que sejam replicáveis noutras incubadoras.

Este estudo demonstrou que, do modelo de gestão em outsourcing desta incubadora municipal à geração de ideias, foram muitos os contributos que aqui se conseguiram compilar. Aliás, este estudo servirá de base para a gestão da MBF – Mafra Business Factory, inaugurada em setembro de 2016.

REFERENCES

- [1] Business Incubation International Case Studies: International Case Studies, OECD, 1999
- [2] Caetano, Dinis Manuel Correia, “Incubadoras de Empresas e Modelos de Incubação em Portugal: Incubadoras Regionais vs. Universitárias”, Dissertação de Mestrado em Economia da Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Algarve, Faro, 2011.
- [3] European Commission Enterprise Directorate, Benchmarking of Business Incubators, Final Report, Centre of Strategy & Evaluation Services, 2002.
- [4] Despacho nº15/2014 — PCM, Objetivos Estratégicos, 2014-2017, CMM.
- [5] INaudax (2012), Incubação 360°, Audax e 4Change.
- [6] Maletz, Edison Afonso e Dieter Rugard Siedenberg, “A Gestão dos Fatores Críticos de Sucesso nas Incubadoras de Empresas da Região do Ruhr – Alemanha”, XXXI Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.
- [7] Miziara, Guilherme N. e Marly Monteiro de Carvalho, “Fatores Críticos de Sucesso em Incubadoras de Empresas de Software”, Revista Produção, Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2008.
- [8] Diagnóstico Social de Mafra, 2015. Disponível em:
http://www.cm-mafra.pt/sites/default/files/diagnostico_social_mafra_2015.pdf
- [9] <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48136826.pdf>
- [10] <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/rede-de-incubadoras/>
- [11] http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100011.pdf
- [12] <http://observador.pt/2016/05/17/incubadoras-startups-nao-sao-as-quatro-paredes-contam/>

Governança e Desenvolvimento Regional Sustentável: O caso de Santa Maria Tecnoparque

Governance and Sustainable Regional Development: The case of Santa Maria Technopark

Mário Carrilho Negas, Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, Universidade Aberta, Rua da Escola Politécnica, 147, 1269-001, Lisboa, Portugal.

Unidade de Missão para os Centros Locais de Aprendizagem, Universidade Aberta, Portugal
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Polo Universitário do Alto da Ajuda, Portugal
Empreend – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo, Oeiras, Portugal
mario.negas@uab.pt

Anderson Cougo da Cruz
Federal University of Pelotas, Eco-innovation
Faculty of Management and Tourism
Brasil
adm.cougo@gmail.com

Maria Carolina Martins Rodrigues
Doutoranda da Universidade de Extremadura, Avda. de Elvas, 06071 Badajoz, Espanha
Empreend – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo, Oeiras, Portugal
rodriguescarolina@live.com.pt

Maria de Fátima Lobão
Mestranda da Universidade Aberta, Portugal
Empreend – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo, Oeiras, Portugal
mfatimalobao@gmail.com

Marcelo Trevisan
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.
marcelotrev@gmail.com

Resumo - O surgimento de um parque tecnológico pode ser uma consequência do desenvolvimento de uma região. Como também, pode ser o agente para que isso ocorra. Ao se estudar os mecanismos e contingências da gestão, é usual se deparar à conjuntura de adaptação das organizações, a fatores de cultura e sociedade e de melhor utilização de recursos naturais. De caráter exploratório-descritivo, é um estudo qualitativo, o qual tem por objetivo analisar como a governança existente no Santa Maria Tecnoparque influencia para o Desenvolvimento Regional Sustentável da cidade.

Palavras-chave- Governança, Parques Tecnológicos, Desenvolvimento Regional Sustentável)

Abstract— The creation of a technology park can be a consequence of the development of a region. It can also be the agent for this to occur. By studying the mechanisms and contingency management, it is common to come across the situation of adapting organizations, culture factors and society

and better use of natural resources. In this study, the object is the Santa Maria Tecnoparque (Santa Maria, RS, Brazil), being grounded in these principles and composed of a board of academic, business and government spheres. Exploratory and descriptive, qualitative study, which aimed to analyze how existing governance in Santa Maria Tecnoparque influence for Sustainable Regional Development of the city

Keywords- Governance, Technology Parks, Sustainable Regional Development

I. INTRODUÇÃO

O Santa Maria Tecnoparque (SM Tecnoparque), localizado na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, iniciou suas atividades no ano de 2008 e desde essa data vem-se desenvolvendo com base na aplicação do conhecimento (inovação) e, ancorar negócios para tornarem-se empresas associadas; ente outros projetos vinculados às instituições de ensino superior (IES) parceiras. Este parque tecnológico tem como identidade o desenvolvimento sustentável da região,

como já era a missão do Comité de Empreendedorismo e Inovação de Santa Maria – organização da qual a sua origem está diretamente vinculada. A região, conforme a inscrição em editais para o parque ser construído e desenvolver-se é referente ao do COREDE Central, o qual tem como referência a cidade de Santa Maria.

Os parques tecnológicos têm como uma das funções o desenvolvimento endógeno a partir da aplicação do conhecimento – a criação de inovação – e aportar negócios e iniciativas locais, além de propiciar alianças estratégicas da região em questão; para um benefício mútuo (MEDEIROS, 1990, 1993; RODRIGUES, 2013).

O objetivo principal do artigo é o de analisar como a governança existente no Santa Maria Tecnoparque influencia o Desenvolvimento Regional Sustentável de Santa Maria. A abordagem de pesquisa adotada foi a qualitativa, que conforme Triviños (1987), possui algumas características como ter o ambiente natural como fonte de recolha de dados e o pesquisador como instrumento-chave e, ter como preocupação essencial, a pesquisa de significado – compreensão dos fenómenos a partir do ponto de vista dos pesquisados. Para atingir os objetivos propostos, tem-se as técnicas de revisão bibliográfica (fundamental para o entendimento do tema, ainda mais de caráter exploratório), estudo de caso (a questão do SM Tecnoparque) e a aplicação de entrevistas com os atores desse ambiente de inovação, a procurar o entendimento de suas percepções quanto à governança e desenvolvimento. Assim, as entrevistas foram realizadas a gestores e empresários no âmbito dos seguintes objetivos específicos: A) investigar as prioridades e políticas propostas no planeamento do parque; B) Averiguar como os gestores do SM Tecnoparque e os empresários residentes o vêem como agente para o Desenvolvimento Regional Sustentável.

II. GOVERNANÇA

Ao conceito de governança recorre-se a Jensen e Meckling (1976) segundo os quais este envolve as relações existentes nos conselhos de administração e a gestão administrativa das empresas e seus acionistas, abordando aspetos relacionados à distribuição de poder nas organizações, ou seja, quem possui a propriedade e quem efetivamente exerce o controlo.

Segundo Barbieri (2000), as organizações que procuram colaborar de melhor forma para com o meio onde interagem – a modelo de ambientes de inovação – tendem a prover uma política de governança que priorize os aspetos não apenas económicos, mas também sociais e ambientais. Consequentemente, uma postura que colaborará para o desenvolvimento regional sustentável. Elkington (2001) também aponta para a importância de uma revolução na governança corporativa, entre outros fatores, para que o desenvolvimento seja sustentável. Melo (2011) refere que por mais que os parques tecnológicos tenham a capacidade de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, ainda não contribuem de modo decisivo para isso. Como a viabilidade política, em termos de gestão, faz da governança um fator decisivo, esse argumento reveste-se de grande relevância estudos que instiguem e forneçam informações sobre o

contexto relacional da governança de parques tecnológicos, como o SM Tecnoparque, para com a comunidade na qual estão inseridos. O SM Tecnoparque envolve os princípios da Triple Helix (Tríplice hélice), com participação da academia, governo e empresas; o que proporciona a participação e inter-relação de variados públicos e interesses, que está diretamente relacionado ao conceito sistêmico das três esferas da sustentabilidade (ETZKOWITZ, 2009).

O conceito de governança implica ir além do governo na regulação e incluir diversos setores e grupos, o que muitas vezes não ocorre e, finalmente, o poder volta a tornar-se centralizado em pessoas que de fato se interessam pela causa. É o recorrente uso da boa governança para a sustentabilidade e para todos, mas encabeçada por poucos (FONSECA e BURSZTIN, 2009).

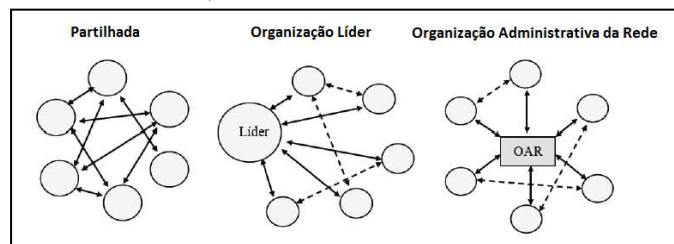


Figure 1. Modelos básicos de governança.
Fonte: Roth et al. (2012).

Provan e Kenis (2008) destacam a possibilidade de se criar uma Organização Administrativa da Rede (OAR), que pode atuar como uma entidade separada responsável por coordenar as decisões-chave da rede e gerir o relacionamento entre os membros. Para Wegner (2012, p.216), a OAR pode ser “modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou pode ser uma forma organizacional mais complexa, com executivos e equipes de apoio operando em um escritório da rede” Figura 1.

III. DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

A *desmundialização* dos mercados interferiu de maneira efetiva na estrutura produtiva dos países, acirrando a concorrência e impondo necessidades de reorganizações estruturais e ambientais. Essa opção de reestruturação produtiva proporcionou o desafio da complexa relação entre Estado e organizações empresariais em prol de um objetivo comum do Desenvolvimento Regional (VEIGA, 2005; SOUSA, 2012). Como tal, o próprio desenvolvimento regional também se deve adequar ao cenário de aproveitamento dessas condições, por estratégias que contemplem as três dimensões da sustentabilidade, ou triple *bottom line*: ambiental (*planet*), económica (*profit*) e social (*people*) (ELKINGTON, 2001). O desenvolvimento regional sustentável através da liderança nas três dimensões criam o ambiente propício para o desenvolvimento de projetos que, primeiramente têm significativo impacto local, e depois global.

A. Inter-relação entre dimensões sociais, ambientais e econômicas

A evolução do conceito de desenvolvimento deu-se com a maior consciencialização da população quanto à condição de vida das gerações futuras, a emergir a ideia de Desenvolvimento Regional Sustentável.

Essa abordagem contemplada pelos princípios da sustentabilidade é descrita como práticas e políticas que respeitem a três critérios fundamentais, que são: a relevância social (viabilidade social), prudência ecológica (viabilidade ambiental) e a viabilidade económica (BANDEIRA, 1999; SACHS, 2002). Ao complementar sob esses preceitos, a Organização das Nações Unidas (ONU) (2003) salienta que a construção do desenvolvimento regional sob uma ótica sustentável reflete uma série de discussões a respeito das dimensões económica, social e ambiental.

Como defende Boisier (1996), é um processo de transformação social, a objetivar o progresso permanente e sustentado do território em questão, com participação direta dos atores que ali vivem.

Quanto ao seu desenho e relacionamento, Coe *et al.* (2004) afirmam que no desenvolvimento regional sustentável, territórios moldam-se por conta de ocorrências tanto no ambiente endógeno (relações internas), quanto no exógeno (relações externas - ambiente de concorrência e de mercados).

Esse é um processo que se caracteriza por um forte interesse das sociedades locais em formular políticas regionais. Isso para que se debatam os principais tópicos da atualidade e para que a região seja a maior impulsionadora de seu próprio processo de desenvolvimento (DALLABRIDA, 2000).

No caso do SM Tecnoparque para o desenvolvimento da região na qual se localiza, o COREDE Central representado pela cidade de Santa Maria, há o aporte nos princípios sustentáveis. O desenvolvimento regional sustentável faz-se de forma transparente na razão de existir do parque, desde a definição da sua visão, missão e valores.

B. Os parques tecnológicos

O desenvolvimento regional depende não só da governança territorial, como também, dos níveis de capital social e de confiança. A participação da comunidade possibilita a governança e, consequentemente, o fortalecimento institucional. Isso tende a impulsionar a normalização para a criação de políticas públicas de desenvolvimento regional. O resultado da participação amplia os níveis de capital social das regiões e vice-versa, a tornar-se um projeto sustentável, de longo prazo (AMIN, THRIFT, 1994; AMARAL FILHO, 1996, LIMA, 2013).

Ainda ao abordar esse capital, a ideia de relevância dos parques tecnológicos como agentes para grandes transformações, como o desenvolvimento regional sustentável, é abordada em vários estudos da área. Da implantação de um parque tecnológico já há a criação de alianças e parcerias de instituições que, caso não houvesse tal oportunidade, não ocorreria (STANKOVIĆ; GOCIĆ; TRAJKOVIĆ, 2009).

Outra consequência seria a geração de empregos para a construção da estrutura física do Tecnoparque. Essa variável é potencializada com a chegada das primeiras empresas atraídas para a região, como integrantes do parque. Por serem tecnológicos, esses parques fazem forte uso de inovação, o que tende a possibilitar uma maior participação e produção acadêmico-científica, especializando os estudos e grupos de investigação de instituições de ensino locais, entre tantas outras contribuições (FREY, 2003; PRADELLA, 2013).

C. Santa Maria Tecnoparque: Contributo para o desenvolvimento regional sustentável

Criado em 2008, o Santa Maria Tecnoparque é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos e com personalidade jurídica própria, localizada na cidade de Santa Maria (RS, Brasil).

O SM Tecnoparque tem como áreas prioritárias para a atração de negócios: Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Metal-mecânico, Defesa, Aeroespacial, Agro tecnologia e Economia Criativa. Atualmente conta com 9 empresas residentes.

Fatores estruturantes, tais como a economia municipal dependente de recursos públicos e do PIB, assim como o PIB *per capita* abaixo dos níveis estaduais e nacional, entre outras fraquezas, motivaram o Comité (2011) a estabelecer seis ações prioritárias, nomeadamente:

- a) disseminação da cultura empreendedora;
- b) integração universidades - comunidade;
- c) comunicação interna e externa;
- d) políticas públicas;
- e) inovação tecnológica, e;
- f) juventude empreendedora.

Conforme Zampieri *et al.* (2013), o SM Tecnoparque é promissor no que se refere a práticas relacionadas ao conceito de Tríplex Hélice, onde, partindo de uma relação consolidada entre os atores sociais, permitirá a transformação da matriz económica da região em um ambiente tecnológico, inovador e sustentável.

Com destaque no requisito inovação e atitude empreendedora – a associada *prestige* da esfera académica – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), foi pioneira na cidade com a inauguração da Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), em 1999. Também algumas das empresas associadas ao SM Tecnoparque, tiveram a sua origem nesse ambiente de inovação da cidade (ZAMPIERI, 2010). No ano de 2010, iniciou-se a construção da estrutura física do parque, subsidiada por recursos federais na primeira etapa, e municipais na segunda; inauguradas juntas em 12 de dezembro de 2013.

O SM Tecnoparque tem como foco ser uma referência nacional na promoção do desenvolvimento regional sustentável, até ao ano de 2020 (Santa Maria Tecnoparque, 2016). O MS Tecnoparque assume como igualmente prioritário as três esferas da sustentabilidade, e como parque jovem que é, infere-se que haja uma maior abertura e flexibilidade, tanto para investigação que o tomem como objeto de estudo, quanto

para possíveis melhorias e experimentos no desempenho dos processos e políticas. De salientar que a dimensão ambiental, que numa análise superficial pode parecer que está em segundo plano, comparativamente às dimensões económica e social, porque o SM Tecnoparque não gera quantidade significativa de resíduos, isto porque, concentra a maior parte das suas atividades na área de tecnologias de informação. A importância da dimensão ambiental está espelhada no Estatuto Social da Associação Parque Tecnológico de Santa Maria, a Ecologia e a Biodiversidade para o benefício das gerações atual e futura, sendo áreas prioritárias de atuação (ESTATUTO, 2012).

IV. METODOLOGIA

Foram constituídos dois grupos principais de atores do SM Tecnoparque, a saber: os Gestores do SM Tecnoparque e os Empresários das empresas residentes. O primeiro grupo é caracterizado pela estrutura de Diretoria Executiva do parque tecnológico, composto por cinco membros: diretor presidente, diretor administrativo e financeiro, diretor empresarial, diretor académico e diretor de gestão ambiental. O segundo grupo compõe-se por empresários com negócios vinculados ao parque tecnológico, representando um número de 9 empresas já residentes no ano de 2016. Desse modo, o número previsto de entrevistados, utilizando um roteiro próprio e direcionado, é de 14 atores. O número previsto de entrevistas num primeiro momento foram identificadas em 14, porém foram contabilizadas 13 por um dos respondentes ser proprietário de duas empresas. Apenas duas entrevistas foram realizadas in loco, no SM Tecnoparque, sendo as outras em locais alternativos, geralmente por motivo de agenda. Os roteiros das entrevistas são compostos de um questionário de perguntas semi-estruturadas, elaborado mediante revisão bibliográfica e adaptação do estudo de Melo (2011).

Para Lage (2011), o NVivo é o *software* mais utilizado para pesquisas qualitativas no ambiente académico brasileiro. Para auxiliar na codificação das entrevistas e seleção dos excertos dos utilizados para suporte à investigação. Na elaboração das nuvens de palavras, serão utilizadas até 50 palavras, com no mínimo 3 caracteres, porém com preposições e demais palavras indiferentes à análise na lista de Palavras Impedidas.

V. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados está organizada de acordo com os objetivos específicos.

A. Investigar as prioridades e políticas propostas no planeamento do parques

1) Gestores

Os termos que os gestores do SM Tecnoparque mais indicaram foram: parque, empresas e desenvolvimento, eventualmente por serem termos presentes na maioria das questões do roteiro. Conforme as respostas dos gestores do SM Tecnoparque, por mais que haja um consenso e bom entendimento da razão de existir do parque e de sua missão de promover o desenvolvimento regional de modo sustentável e conceitos de triplíce hélice, há desacordos quanto ao seu estabelecimento e outras questões de planeamento. Por outro lado, há argumentos que a região oeste da cidade, onde está

situado o SM Tecnoparque tem sido a que mais se desenvolveu nos últimos anos.

Quanto ao baixo número de empresas residentes, era expectável com a criação do SM Tecnoparque obter a hélice académica da cidade por via dos projetos de negócios inerentes à instalação do parque. Não foi o que aconteceu, e os vários intervenientes, a vários níveis de responsabilidade, procedem à reflexão de como tornar o parque mais atrativo. Há quem acredite que só com a chegada de uma organização de referência que o parque vá crescer, a atrair outras *startups*.

2) Empresários

A maioria dos empresários não consegue perceber e/ou interpretar o planeamento atual do parque, mas reconhecem as políticas e missão que potencia um desenvolvimento regional sustentável, como também o entendimento das práticas que dizem respeito às questões sociais, ambientais e económicas. Contudo, todos reconhecem o esforço de investimentos na infraestrutura do parque, sempre citada como ótima. Apenas para uma das empresas que desenvolve atividade na área química, as instalações não são as adequadas, por não existir rede de escoamento de águas, nem outras adaptações para tal.

Em fase de crise político-económica, na qual se enfrenta no momento, a atração de empresas, tomada como uma solução a curto prazo para o desenvolvimento do parque, está a ser de difícil concretização.

Considera-se, de acordo com a bibliografia que versa sobre o tema, que o fator planeamento do parque está mais próximo do modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR). É desejável que exista maior participação e compromisso de todas as entidades envolvidas, uma vez que existem reuniões mensais a nível da diretoria e semestrais com todas as entidades envolvidas no parque (ROTH, 2012; WEGNER, 2012).

B. Averiguar como os gestores do SM Tecnoparque e os empresários residentes o veem como agente para o Desenvolvimento Regional Sustentável

1) Gestores

Em resposta a esta questão, os gestores do SM Tecnoparque, têm plena convicção da relevância do parque para contribuir nesse aspeto.

Quanto ao desenvolvimento regional, é unânime o pensamento de que todos serão influenciados pelo parque, quando esse apresentar maior nível de autonomia e quota mercado. Principalmente por o Brasil carecer de iniciativas semelhantes que envolvam alta tecnologia aplicada, fora do eixo das capitais, e não somente produção primária (CORREIA, 2010).

Os principais pontos em destaque sobre o desenvolvimento regional sustentável é que o próprio parque ainda não está confortável na dimensão económica, principalmente por conta do encerramento de muitos dos editais de fomento que o beneficiavam, por conta dos cortes governamentais, remanescentes da atual crise político-económica.

Observa-se na nuvem de palavras que os principais termos foram “cidade”, “evento”, “desafio”, “competitivas”, “empreendedorismo” e “ambiente”.

2) Empresários

As empresas vêem o parque como um ambiente de “tecnologia” e “sustentável”. Outro termo bastante referido foi “desenvolvimento” e “sustentável”. Isto tende a demonstrar que as empresas reconhecem o caráter sustentável dado à existência do SM Tecnoparque.

Alguns dos empresários referiram que nunca tinham pensado muito sobre o tema e que alteraram práticas diárias, como redução do consumo de água e energia, após estarem instalados no parque. O que vai de encontro aos desígnios da esfera da sustentabilidade, reforçando a convicção de ser em primeira instância um processo interno, (ELKINTON, 2001).

Ainda são poucas, mas importantes, as práticas já desenvolvidas por empresas envolvidas com o parque. Embora que, nem todas privilegiem a sustentabilidade socio-ambiental, nomeadamente o fator segurança, que seria praticamente irrelevante em uma sociedade sustentável (ELKINGTON, 2001; SACHS, 2002).

VI. CONCLUSÕES

Com base nos argumentos, nota-se que por mais que a situação do SM Tecnoparque pareça avançar lentamente e sem muitas expectativas, há muita força de vontade e visão empreendedora em muitos dos diretores e empresários que estão envolvidos.

As nove empresas residentes no SM Tecnoparque poderiam ser geradoras de oportunidades para novos investimentos, mas por se tratar, ainda de um ambiente novo e recentemente “povoado”, não é o que tem acontecido.

Todavia, a procura de novas parcerias, a frequente representação em eventos, o fomento de eventos para maior iniciativa empreendedora na região e apoio aos três grupos produtivos locais (arranjos produtivos locais - APL) (Metal Centro de empresas do setor metalomecânico; Centro Software, no setor de tecnologia de informação e comunicação e Polo de Defesa, no setor defesa e segurança (CENTRO SOFTWARE, 2016; METAL CENTRO, 2016; SEMINDE, 2016)), trazem visibilidade ao parque.

Há a esperança que, especificamente, o APL Pólo de Defesa traga melhores oportunidades ao parque, por tratar-se de investimentos público-privados por conta do local em que se encontra: grande quantidade de capital intelectual gerado pela hélice da Academia, segundo maior contingente militar do país e boa localização, no centro do estado do Rio Grande do Sul, próximo às fronteiras e centros industriais maiores.

Quanto à sustentabilidade económica, o facto de estar num parque tecnológico, que todos os intervenientes esperam que atraia mais empresas, é um factor positivo no que se refere às parcerias, prospeção de novos negócios e *co-working*. Contudo, subjacente às várias opiniões e percepções expressadas por gestores e empresários, verifica-se a valorização do MS Tecnoparque como um espaço de excelência que incentiva as relações universidade-indústria, promove a geração de novos

negócios de base tecnológica, com expectativa que num futuro tão próximo quanto possível possa ser gerador de empregos altamente qualificados.

REFERENCES

AMARAL FILHO, J. Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. Planejamento e políticas públicas, n.14. Brasília: IPEA, 1996.

AMIN, A.; THRIFT, N. Globalisation, institutions and regional development. Oxford: Europe Oxford University Press, 1994. Disponível em:

<https://www.hcuhamburg.de/fileadmin/documents/Professoren_und_Mitarbeiter/Gernot_Grabher/disembed_econ.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2016.

BANDEIRA, P. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. Texto para discussão – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília: IPEA, 1999. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0630.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2016.

BARBIERI, J. C. Desenvolvimento sustentável regional e municipal: conceitos, problemas e pontos de partida. Administração Online, v. 1, n. 4, 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art14/barbieri.htm>. Acesso em: 15 fev. 2016.

BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. Planejamento e Políticas Públicas, n.13, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília: IPEA, 1996. Disponível em: <http://www.cni.unc.br/unc2009/mestrado/mestrado_materiais/boisier_s_em_busca_do_esquivo.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2016.

COE, N. M. H.; MARTIN, H.; WAI-CHUNG, Y.; DICKEN, P.; HENDERSON, J. Globalizing regional development: a global production networks perspective. Transactions of the Institute of British Geographers, v.29, p.468–484, 2004.

COMITÉ. Comité de Empreendedorismo de Santa Maria: Apresentação, 2011. Disponível em: <<http://adesm.org.br/wp-content/uploads/2011/09/Apresentacao-Comit%C3%AA-Empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

CORREIA, A. M. M. Potencialidades e limites para o desenvolvimento econômico e inovativo local: uma análise comparativa em parques tecnológicos da região nordeste. Dissertação de mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1113>. Acesso em: 10 mar. 2016. 87

DALLABRIDA, V. R. O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000.

ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. Trad. Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

ETZKOWITZ, H. Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em ação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ESTATUTO. Consolidação de estatuto social: Associação Parque Tecnológico de Santa Maria, 2012. Disponível em: <<https://www.dropbox.com/sh/tff2bvw33ysvc9w/AACLmQ50avVQQ2LWgfNVpqra/ANEXO%20VI%20-%20Estatuto.pdf?dl=0>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

FREY, K. Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação. Revista de Sociologia Política, n. 21, p. 165-195, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n21/a11n21.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

FONSECA, I. F.; BURSZTIN, M. A banalização da sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. Sociedade e Estado, Brasília, v. 24, n. 1, p. 17-46, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v24n1/a03v24n1>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior: agency costs and ownership structure. The Journal of Financial Economics, v.3, p.305-360, 1976. Disponível em: <http://uclafinance.typepad.com/main/files/jensen_76.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2016.

LAGE, M. C. Utilização de software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. Educação Temática Digital, Campinas, v. 12, p.198-226, 2011. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/revistas/ged/etd/article/view/2313/pdf_57>. Acesso em: 25 fev. 2016.

LIMA, M. J. G. Políticas públicas e desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul: a governança como elemento político e social de desenvolvimento econômico. In: Papel dos parques tecnológicos no desenvolvimento regional, BEM, J. S. (org.), Caxias do Sul: EDUCS, 2013. Disponível em: <http://www.ucs.br/site/midia/arquivos/PAPEL_PARQUES_TECNOLOGICOS_EDUCS_E_BOOKS.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MEDEIROS, J. A. As novas tecnologias e a formação dos polos tecnológicos brasileiros. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo/USP, 1990. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/as-novas-tecnologias-e-a-formacao-dos-polos-tecnologicos-brasileiros>>. Acesso em: 18 jan. 2016.

MELO, L. J. Governança e gestão dos ativos de conhecimento em ambientes de inovação: estudo de caso sobre o Parque Tecnológico do Rio. Dissertação – Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/posgraduacao/pped/defesas/18Leonardo_de_Jesus_Melo.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2016.

PRADILLA, S. Os parques científicos tecnológicos e a inovação: reflexos no desenvolvimento local. In: Anais: Encontros Nacionais da ANPUR. v. 15, 2013. Disponível em:

<<http://unuhostedagem.com.br/revista/rbeur/index.php/anais/article/view/4326/419>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, 2008. Disponível em: <<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202011/Modes%20of%20Network%20Governance.%202008.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2016. 95

RODRIGUES, R. F. Parques tecnológicos: relações entre território e inovação e os desafios das políticas e práticas territoriais na criação de valor compartilhado. Tese – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/122781/325606.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES Jr., J.A.V.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. Revista de Administração, v.47, n.1, p.112-123, jan./fev./mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n1/v47n1a08.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2016.

SACHS, I. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2002. 96

SM TECNOPARQUE. Portal Institucional do Parque Tecnológico de Santa Maria/RS. Disponível em: <<http://santamariatecnoparque.com.br/institucional/>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

SOUSA, F. L. Perspectivas setoriais. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, 2012. 97

STANKOVIĆ, I.; GOCIĆ, M.; TRAJKOVIĆ, S. Forming of Science and Technology Park as an Aspect of Civil Engineering. Facta Universitatis, v.7, n.1, p.57-64. 2009. Disponível em: <<http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0354-4605/2009/0354-46050901057S.pdf>>. Acesso em 24 fev. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, J. E. Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005. Disponível em: <<http://www.garamond.com.br/arquivo/240.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

WEGNER, D. Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise das relações com o desempenho das empresas participantes. Tese (Doutorado em Administração). 204p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27955/000767883.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 2 mai. 2016.

ZAMPIERI, N. L. V. Empreendedorismo de Base Tecnológica e Desenvolvimento Regional: caso ITSM. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2010. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3484>. Acesso em: 15 mar. 2016. 100

ZAMPIERI, N. V.; SANTOS, C. S.; DE GREGORI, D. Santa Maria Tecnoparque – aplicação prática da Triple Helix. In: Anais do 2º Fórum Internacional Ecoinnovar, Santa Maria, 2013. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2013/arquivos/artigos/ECO294.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

Innovación y emprendedurismo: Ordenando el rompecabezas de la Nueva Gestión Empresarial de la Innovación

J. Andrés Faíña Medín

Jean Monnet Group on Competition and Development
Dept. Economic Analysis and Business Administration
University of Coruna (UDC)
A Coruña (Spain)
fai@udc.es

Chema Losada-Lopez

Jean Monnet Group on Competition and Development
Dept. Economic Analysis and Business Administration
University of Coruna (UDC)
A Coruña (Spain)
chema.losada@udc.es

Paulino Montes-Solla

Jean Monnet Group on Competition and Development
Dept. Economic Analysis and Business Administration
University of Coruna (UDC)
A Coruña (Spain)
paulino.montes.solla@udc.es

Abstract—This essay aims to clarify the puzzle of new principles and techniques in the field of business management of innovation. These new principles and techniques were born in a widely-connected world with an increasing presence of startups and innovative companies in order to meet pervasive market uncertainty and facilitate implementation of “new-to-market” innovations.

The focus is placed on the implications for competitive strategy and business management of innovation. Instead of drawing on Schumpeterian concepts, we use the modern notion of “disruptive” innovations (those upsetting the rules of the game and old structures in a business or industry), as well as the principles and techniques recently developed to approach the uncertainties and costs of innovations: customer development and lean startup.

We compare two paradigmatic styles of innovation: the startups’ stereotype (the American style) and that of “innovation transfer” (German-European style). Then, we discuss the main orientations of innovation policy with regard to the new industrial initiatives (Industry 4.0 in Germany and Europe and advanced manufacturing in USA) as well as their counterpoint of startups’ innovating creativity across a connected world at the edge of an information revolution.

Keywords-component; Innovation, Business Management of Innovation, Entrepreneurship, Lean Startup

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este ensayo es presentar de forma ordenada las piezas del rompecabezas de las nuevas técnicas y principios de gestión para afrontar las incertidumbres del mercado y reducir el coste de los fallos en los procesos de innovación. Se comparan los principales estereotipos de innovación y se

discuten sus implicaciones para la política de innovación en el momento actual.

El contenido se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se introducen las incertidumbres tecnológicas y sobre todo de mercado que afectan a la innovación. En el epígrafe tercero se destaca la ampliación y creación de nuevos espacios de negocios por las innovaciones con alto grado de novedad (nuevas para el mercado). Su contrapunto de incertidumbres al adentrarse en espacios en blanco de mercados desconocidos se traduce en metas borrosas y sendas para construir y definir sobre la marcha unos objetivos finales factibles de innovación y rentabilidad.

La cuarta parte se concentra en el cambio de los principios comúnmente aceptados de buena gestión empresarial, como resultado, de una parte, de la incertidumbre generada por las innovaciones disruptivas (las que trastocan las reglas de juego y la estructura de un negocio o industria) y de otra, por la prioridad esencial de las startups de afrontar las incertidumbres de mercado con información y evidencia directa de los clientes del mundo real. Se expone lo esencial de las aportaciones del descubrimiento de clientes y el desarrollo de producto, como procesos acompañados basados en la validación y respuesta de los clientes, lean startup, y se acompañan con la evidencia de los errores principales de las startups.

La quinta parte se enfoca sobre la eclosión de startups en las últimas décadas y la reducción de los costes del emprendedurismo, con referencia a las áreas con ecosistemas de innovación más desarrollados. Al tiempo que deslinda distintos estilos de innovación, el modelo de startups (paradigma americano) y el modelo de innovación por transferencia a procesos y sectores productivos en sectores

industriales para desarrollar su productividad (paradigma europeo y especialmente alemán).

Por último, la sexta parte, a modo de conclusión comenta las visiones actuales sobre la posibilidad de una cuarta revolución industrial, la industria 4.0, y la paralela iniciativa producción avanzada de los EEUU. Como contrapunto se presenta la eclosión de creatividad de las startups y las amenazas de disrupción que puede suponer en un mundo conectado al filo de una revolución de la información. Se exponen ambas problemáticas y justifica como línea de política más sensata el apoyo a ambos estilos de innovación, junto con una creciente difusión de las nuevas técnicas y principios de gestión de la innovación en la formación de los jóvenes profesionales y directivos, así como su divulgación entre los profesionales y directivos de las empresas consolidadas, formadores de opinión y policy-makers.

II. INVENCIONES, NUEVAS IDEAS E INNOVACIÓN

Las invenciones y las nuevas ideas son esenciales para la innovación, una gran mayoría de las innovaciones del mundo actual están ligadas a los descubrimientos y avances de la ciencia y la tecnología, pero innovar es algo más. La innovación es llevar nuevos productos y servicios al mercado. Por eso, la gestión empresarial de la innovación es diferente, es el arte de diseñar, desarrollar y comercializar nuevos productos y procedimientos con buenas expectativas de éxito en el mercado.

La innovación empresarial se centra en la creación de ofertas diferentes para abrir nuevos espacios de mercado. Combina creatividad, investigación y desarrollo de producto con una visión previa de los nuevos atributos y funcionalidades que configuran una propuesta de valor atractiva para segmentos importantes de clientes y consumidores. Todo el proceso de diseño y desarrollo de productos se basa en intuiciones e hipótesis que deben contrastarse con la evidencia de su aceptación por los usuarios y consumidores.

La innovación se desenvuelve en un contexto de incertidumbre, tanto mayor cuanto mayor sea el grado de novedad (rupturismo) de las ideas e invenciones en que se basa.

1. De una parte, incertidumbre tecnológica y productiva: ¿será posible obtener las nuevas prestaciones y atributos a un coste razonable?
2. De otra parte y sobre todo, incertidumbre de mercado:
 - 2.1. En primer lugar, sobre la articulación de una propuesta de valor nueva y no conocida (única) que sea suficientemente atractiva para consumidores y clientes ¿encajarán las prestaciones de los nuevos productos o servicios en las necesidades de consumidores y clientes potenciales? ¿proporcionara a consumidores y clientes un valor superior a lo que han de pagar por ellos?
 - 2.2. En segundo lugar, incertidumbre sobre las posibilidades de la comercialización y entrada exitosa en el mercado ¿funcionará la comunicación a clientes y consumidores, será posible encontrar canales y fórmulas de distribución adecuadas?, ¿funcionarán los mecanismos de

monetización y las corrientes de ingresos?
¿Encontraremos la financiación adecuada?

Inventores e innovadores no suelen concederle demasiada atención a esta última fase de introducción en el mercado (*commercializationroadmap*), pero la evidencia de los mercados de comercialización y licencia de innovaciones es muy diferente. La evidencia disponible muestra que, en términos de beneficios o ganancias netas de la innovación, el porcentaje correspondiente a los comercializadores suele situarse en torno al 25 por ciento en promedio. Es una regla basada en la experiencia (rule of thumb), de gran valor informativo, si bien los tribunales han abandonado la práctica de considerarla una valoración razonable en los pleitos sobre licencias.

Una vez emprendida la instrumentación de la innovación, el choque entre las previsiones y la realidad de adentrarse en un territorio desconocido con múltiples dimensiones y detalles imprevisibles genera una espiral de nuevos “descubrimientos”: nuevos hechos, nuevos problemas, nuevas oportunidades y nuevas respuestas. Este contexto de incertidumbre se caracteriza por una espiral acción y descubrimiento: nuevo paso (acción), nueva información (feed-back) y nuevo contexto que obliga a reevaluar continuamente las posibilidades, necesidades y objetivos del proceso de desarrollo e instrumentación de las innovaciones.

III. CREACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES

A. Estrategia competitiva e Innovación

La principal y más espectacular ventaja de la innovación resulta de la creación de nuevos espacios económicos y empresariales, alejándose de las reglas habituales de la competencia en sectores establecidos. En este sentido las innovaciones con mayor grado de novedad, aquellas que son nuevas para el mercado, construyen nuevos negocios en el espacio en blanco y escapan a la presión competitiva y las reglas propias de las industrias y mercados ya existentes.

Los trabajos clásicos sobre estrategia de crecimiento y estrategia competitiva no suelen considerar esta dimensión creadora de la innovación. La matriz de producto-mercado (nuevos frente a habituales/conocidos) [1][2] se centra en la novedad para la empresa, las acciones en el cuadrante de nuevos productos/nuevos mercados se califican habitualmente como estrategia de diferenciación. De manera similar, el clásico trabajo de Porter [3] sobre estrategia competitiva (y las numerosas ediciones de su libro posterior) encuadra la gran mayoría de las decisiones estratégicas en un trade-off entre las dimensiones de diferenciación en prestaciones versus coste.

La evolución más reciente del pensamiento estratégico, ha llevado a resaltar las ventajas de adentrarse en el espacio desconocido construyendo nuevos negocios e industrias con alto grado de novedad para los mercados que cambia sustancialmente las reglas del juego competitivo. La estrategia de nuevos espacios libres (Blue Ocean Strategies) formulada por Kim y Mauborgne [4][5] destaca la posibilidad de crear nuevos negocios no contestados y en gran parte libres de la

presión competitiva rompiendo el trade-off diferenciación versus Coste.

La búsqueda de nuevos espacios de mercado está implícita en el emprendedurismo tecnológico y en la comercialización de invenciones y nuevos resultados tecnológicos a través de la innovación. No obstante, la estrategia de espacios libres se extiende más allá de la tecnología incluyendo campos centrados primordialmente en la creación y cambio de los modelos de negocio.

La lógica innovación-valor de las Blue Ocean Strategies implica separarse de las condiciones competitivas y del análisis estructural de sectores industriales (á la Porter). Las reglas de juego de la competencia en el sector no se toman como dadas, sino que se buscan aquellos problemas de los clientes todavía no resueltos. Se piensa en términos de proporcionar una solución completa a los clientes para crear y capturar nueva demanda[4]. Se buscan y diseñan nuevos modelos de negocio basados en la innovación y la creación de un nuevo espacio de mercado no contestado, donde la competencia resulta en gran parte irrelevante y permite orientar todo el sistema de negocio a perseguir simultáneamente diferenciación y bajo coste.

La lógica de innovación-valor se aplica tanto a la competencia de base tecnológica, como a la no tecnológica, centrándose sobre cambios en el modelo de negocio que proporcionan nuevas soluciones completas a los clientes. De hecho, dos de los ejemplos seleccionados por Kim y Mauborgne[4] se refieren a negocios triunfadores en sectores o industrias en declive, como son el circo y la la proyección de películas: son los bien conocidos casos del “Cirque du Soleil” y de “Kinnopolis”.

B. Espacios por descubrir y grado de incertidumbre en la innovación

Las innovaciones con un grado de novedad elevado implican explorar lo desconocido. Permiten aprovechar los “espacios en blanco”[6][7] ampliando el universo de las actividades económicas y empresariales conocidas, pero obligan también a explorar y definir los contornos de los nuevos productos y servicios y a nuevos buscar modelos de negocio aptos para aprovecharlos.

TABLE I. ESPACIO BLANCO PARA EMPRESAS CONSOLIDADAS

		Mercados: Clientes y formas de servicio	
		Habituales	Nuevas
Ajuste del Modelo de Negocio	Malo	AREA VACIA vs. DE CRISIS	ESPACIO BLANCO POR DESCUBRIR
	Bueno	MERCADO PRINCIPAL	ESPACIOS DE MERCADO PROXIMOS

Fuente: Adaptado de Mark Johnson [6]

La matriz de la Tabla 1 muestra la situación para empresas consolidadas que intentan innovaciones con un grado de novedad, más allá de los habituales mecanismos de mejora continua en productos y procesos. En columnas se recogen las posibilidades de mercados, clientes y formas de servicio, que pueden ser las habituales de la empresa o nuevos. A su vez, en filas se expone la capacidad del modelo de negocio para ajustarse bien o mal a los distintos mercados, clientes y/o servicios. De tal forma resultan cuatro posibles situaciones.

El cuadrante inferior izquierdo corresponde a un buen ajuste entre el modelo de negocio y la actividad habitual de la empresa. Es el área de negocio típica de las empresas consolidadas.

La combinación donde el modelo de negocio presenta un buen ajuste para llegar a nuevos clientes y ofrecer nuevas modalidades de servicios corresponde a situaciones donde la expansión en mercados y espacios de proximidad implica menor incertidumbre y riesgo relativo. No obstante, cuando productos y modelos de negocio se encuentran fuertemente anclados en características idiosincráticas de algunos mercados nacionales, los procesos de internacionalización suelen implicar incertidumbres y riesgos nada despreciables.

La combinación de un mal ajuste entre el modelo de negocio y los mercados habituales carece de sentido para empresas cuya prosperidad no se encuentre amenazada por nuevos entrantes. Estas amenazas vienen desde áreas de bajo coste, transformaciones tecnológicas e innovaciones “disruptivas”, bien en modelos de negocio o en prestaciones de productos (habitualmente surgidas en segmentos inferiores de mercado o desde áreas de no consumidores-no clientes[8]).

Con mayor grado de lo que suele reconocerse habitualmente, existe siempre alguna incertidumbre de que tal amenaza llegue a concretarse en un riesgo que desencadene una seria crisis. Algunas empresas y sectores consolidados que disfrutaban de la relativa “tranquilidad” de un buen ajuste entre su modelo de negocio y sus mercados habituales pueden verse afectados por la incertidumbre creciente asociada a la intensificación de la competencia, a los cambios tecnológicos, de mercado y de modelos de negocio en mundo cada vez más interconectado y globalizado.

Por último, el cuadrante del Espacio Blanco por descubrir corresponde a las innovaciones con un grado de novedad alto, donde los beneficios de la creación de un nuevo espacio económico y empresarial se acompañan de las incertidumbres propias de un mal ajuste entre la experiencia y el conocimiento empresarial (el modelo de negocio habitual) y requieren buscar nuevas formas de servicio a clientes en gran parte desconocidos.

C. Metas y objetivos borrosos

El proceso evolutivo de la innovación depende de la senda seguida (pathdependency) y de las opciones tomadas a lo largo del proceso de innovación-descubrimiento-retroalimentación. Este concepto de pathdependency se elaboró precisamente para describir aquellos procesos evolutivos con una dinámica irreversible condicionada por la serie de contingencias acaecidas a lo largo de su desarrollo (sobre el modelo evolutivo del cambio tecnológico[9][10]).

No obstante, en el caso concreto de cada innovación, individualmente considerada, el proceso de desarrollo tiene todavía un grado más elevado de incertidumbre y está condicionado en gran medida por las decisiones tomadas a lo largo de su senda de desarrollo.

La innovación, como la creatividad y otros desafíos humanos está ligada a impulsos emocionales, deseos y ambiciones. Adentrarse y explorar lo desconocido significa

perseguir intuiciones y metas definidas de forma borrosa con una amplia incertidumbre.

TABLE II. PROCESOS VS. SENDAS PARA METAS BORROSAS



Fuente: Adaptado de Gray, Brown & Macanuff[11]

La Tabla II ilustra gráficamente la diferencia entre un proceso conocido con una serie determinada de etapas causa-efecto, frente a las sendas y trayectorias de contingencias que caracterizan la serie encadenada de juegos de “descubrimiento” y reevaluación de objetivos y posibilidades que llevan a concretar y alcanzar una definida inicialmente bajo condiciones borrosas. Como puede verse en la parte izquierda de la figura, un proceso conocido nos lleva desde el punto de partida, A, al de llegada, B, mediante una serie definida de acciones y consecuencias (causa-efecto). Por el contrario, cuando nos adentramos en el espacio en blanco, desconocido, iniciamos un camino de exploración y descubrimiento.

Es con la puesta en marcha de los primeros pasos hacia la innovación que se adquiere nueva información y se perfilan nuevos problemas, desafíos y oportunidades. El camino consiste en una serie de juegos de descubrimiento encadenados que generan nueva información y permiten seleccionar nuevos objetivos. Podemos tener una idea aproximada de la dirección y disponer de intuiciones e hipótesis sobre la meta final, pero en mejor de los casos solo se tiene una idea aproximada del camino a seguir y se carece de evidencia sólida sobre el posicionamiento adecuado de la meta final y sobre la posibilidad misma de construir una senda para llegar a ella.

Iniciamos la marcha en el punto A y comenzamos a descubrir el entorno y vislumbrar nuevas posibilidades. En la primera fase los juegos de descubrimiento abren sucesivamente el espacio de posibilidades (los segmentos verticales a la derecha de cada juego sucesivo se hacen cada vez más amplios). Finalmente, conforme se dispone de nueva información y evidencia validada, se toman nuevas decisiones más enfocadas que van acotando el espacio de descubrimiento hasta llegar finalmente a una meta deseada, B, o abandonar por el camino si no existiera o no fuera alcanzable.

De tal manera, las metas borrosas iniciales se van perfilando con cada información nueva que obtenemos y cada paso que avanzamos. Paso a paso, se avanza hacia un objetivo final estrechando y redefiniendo el conjunto de posibilidades.

IV. INCERTIDUMBRE Y EMPRENDEDURISMO: LOS NUEVOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA INNOVACIÓN

La administración de empresas clásica se dirige a un mundo conocido con mucha información y poca incertidumbre. La mayor parte de los conocimientos y las numerosas técnicas de gestión desarrolladas en los últimos tiempos se orientan a facilitar la eficiencia y la competitividad de las empresas establecidas.

Los principios de gestión no son inmutables, sino que en buena medida dependen de las circunstancias y del grado de incertidumbre asociado a las innovaciones, las tendencias tecnológicas y los rápidos cambios en los mercados. En lo que sigue expondremos como los principios comúnmente considerados como de “buena” gestión fueron primero desafiados por la incertidumbre y los cambios asociados a las innovaciones disruptivas del mercado, mientras que más recientemente se puso de manifiesto que muchas resultaban perjudiciales para la gestión de las startups.

A. Innovaciones disruptivas

El ritmo de progreso técnico y de prestaciones de los productos que demandan o pueden absorber los mercados es limitado. Las empresas líderes con productos excelentes en las posiciones más destacadas del sector, suelen ir incluso por encima del mercado concentrándose en impulsar y dinamizar los segmentos de gama más alta. Esta orientación es correcta cuando hay poca incertidumbre sobre las tendencias futuras del sector, pero las hace vulnerables frente a aquellas innovaciones “disruptivas” que trastocan las reglas de juego y la estructura tradicional de un negocio o industria. Es el caso bien conocido del llamado “dilema del innovador” [8] del que pueden citarse ejemplos notorios como los de Digital, Polaroid, Kodak, IBM, Sears, Xerox y otras muchas grandes compañías que entraron en dificultades y perdieron su liderazgo.

Con frecuencia las innovaciones disruptivas suelen comenzar en segmentos poco atractivos de consumidores (o incluso atrayendo nuevos clientes desde sectores no consumidores) para los que se diseñan productos más sencillos y económicos basados en soluciones más simples, de menor complejidad y menor coste. Una vez que estas innovaciones entran en el mercado se desarrollan a un ritmo mucho más rápido que las antiguas empresas dominantes que suelen acabar siendo desplazadas de la primacía del mercado.

En muchos casos las empresas líderes fallaron en gran parte por seguir los principios comúnmente considerados de “buena” gestión y dirección del negocio. Precisamente porque proporcionaban a sus mejores clientes los productos que demandaban, porque estudiaban y atendían sus mercados más atractivos y porque invertían en las innovaciones que proporcionaban mayores rentabilidades y prestigio, aquellas situadas en el tope de gama del mercado [8].

Hoy en día, como consecuencia de las lecciones aprendidas con el dilema del innovador, muchas de las mejores escuelas de negocios completan la formación de directivos con en esta

materia, incluyendo en sus programas casos de este tipo. En ellos se hace hincapié en la importancia de seguir de cerca el desarrollo de posibles productos y negocios alternativos, planteándose incluso la conveniencia de invertir en startups para tener información de primera mano sobre sus tendencias y posibilidades futuras.

B. Gestión de la innovación y startups

En las empresas consolidadas se descubrió que las innovaciones no podían realizarse sólo desde el lado de la oferta, I+D, oficina técnica, ingeniería y producción básicamente. Hace tiempo que se integraron expertos de marketing en los equipos de desarrollo de producto y se pusieron apunto técnicas de marketing de nuevos productos (filtrado de ideas, test de concepto y test de producto[12], ofrece un análisis comparativo de estos temas desde distintas perspectivas del conocimiento). Todos estos saberes y técnicas son una parte muy sustancial de la gestión empresarial de la innovación, pero se aplican fundamentalmente en empresas establecidas a los procesos de innovación gradual o incremental a partir de líneas y carteras de producto relativamente consolidadas.

Los modelos basados en los principios tradicionales de gestión empresarial para competir en mercados conocidos, no son fácilmente aplicables a las innovaciones de alto grado de novedad (rupturistas). La práctica tradicional de preparar un sólido y sesudo plan de negocio para ejecutar y gestionar con arreglo al mismo no es adecuada, sino claramente perjudicial para las startups. Ningún plan de negocio elaborado en un gabinete con la información disponible al uso puede resistir mucho resistir mucho tiempo el contacto con el mercado. Como el propio Steve Blank acostumbraba a bromear: ¿Quién necesita un plan de negocio y financiero a cinco años además de la antigua Unión Soviética y los capitalistas de riesgo?

Se sabe desde siempre que lo importante no es tanto el plan, como el propio proceso (estudio, evaluación, discusión y selección de alternativas) de planificación y control. No obstante, en el caso de las startups la incertidumbre sobre la propuesta de valor y el modelo de negocio hace que estas técnicas carezcan de sentido. Pese a todo, aun conociéndose el dramático efecto de las innovaciones disruptivas sobre empresas líderes en sus sectores, tardó en reconocerse que los principios habituales de gestión y administración empresarial no suelen ser aplicables a los problemas de emprendedurismo más innovador. Costó mucho tiempo y numerosos fracasos y penalidades darse cuenta de ello, pero en realidad la razón es bastante simple.

Una startup no es una empresa propiamente dicha, es una organización provisional cuyo objetivo es precisamente diseñar y buscar un producto y un modelo de negocio viable que le permita desarrollar las ventas y convertirse en empresa. Sólo cuando se ha logrado afinar el producto y encontrado un modelo de negocio viable (habitualmente después de un camino largo y nada fácil), es el momento de desarrollar las capacidades organizativas adecuadas al tipo de empresa e iniciar la aplicación de los principios y técnicas habituales para una gestión eficiente.

Por el contrario, en la fase emprendedora de las startups los nuevos métodos de gestión de la innovación deben orientarse a

enfrentar la incertidumbre de los espacios en blanco (inexplorados) enfocándose a la experimentación y validación de la propuesta de valor y su encaje en las tareas y necesidades de clientes y consumidores. Las formulaciones de partida sobre el producto y el modelo de negocio deben considerarse como hipótesis previas que han de ser validadas a través del estudio y observación de los clientes, recibiendo feedback y orientaciones a través de demostraciones y ventas tempranas de productos no completamente terminados.

C. Descubrimiento y desarrollo de clientes

En las innovaciones con alto grado de novedad, no se puede saber hasta qué punto los consumidores valoraran realmente las nuevas prestaciones y atributos de los productos mientras no se llevan al mercado y se obtiene la respuesta de las ventas y el feedback de clientes y consumidores. De hecho, más de una tercera parte de las innovaciones fallan simplemente porque nadie las quiere.

Una gran mayoría de startups fracasan por no validar pronto sus ideas contrastándolas con clientes en el mundo real. Esto solo se puede paliar “aprendiendo a salir del edificio y a buscar los painpoints reales y las necesidades no solucionadas de los clientes. Solo de esta manera pueden los emprendedores encontrar propuestas de valor apropiadas y diseñar un modelo de negocio adecuado. El camino a seguir es desarrollar y contrastar rápidamente las ideas recogiendo y analizando gran cantidad de información y feedback de los clientes y el mercado” [13].

El desarrollo de clientes y el “lean startup” supusieron una auténtica revolución en la gestión empresarial del emprendedurismo y la innovación. Crearon y aplicaron nuevos conceptos y técnicas especialmente adaptadas para afrontar los problemas de adentrarse en la incertidumbre de los espacios en blanco creando negocios e industrias con una nueva lógica de valor.

La estrategia de innovación crea y desarrolla nuevas ofertas, prestaciones y atributos para generar nuevos espacios de mercado más allá de los ya existentes. Aquí la innovación despliega su enorme potencial de crecimiento y rentabilidad con la creación de nuevas dimensiones de mercado inexploradas hasta entonces.

El premio del éxito es grande, pero el coste de adentrarse en un espacio desconocido y plagado de incertidumbre es también muy alto: posibilidades de fracaso superiores al 70%.

En términos estadísticos, con grandes números, las ganancias de los éxitos compensan las pérdidas de muchos fracasos. Esto puede ser un buen negocio para la sociedad y para las compañías financieras (inversores y venture capital). No obstante, individualmente para los promotores de un proyecto innovador es prudente comprometer recursos patrimoniales y financieras con semejantes probabilidades a priori. Es en este campo donde los nuevos principios de gestión de la innovación, desarrollo de clientes y lean startup, recientes proporcionan sus mejores resultados.

D. Principales fallos de las startups

El principal problema de las startups y del emprendedurismo innovador tiene que ver con la incertidumbre

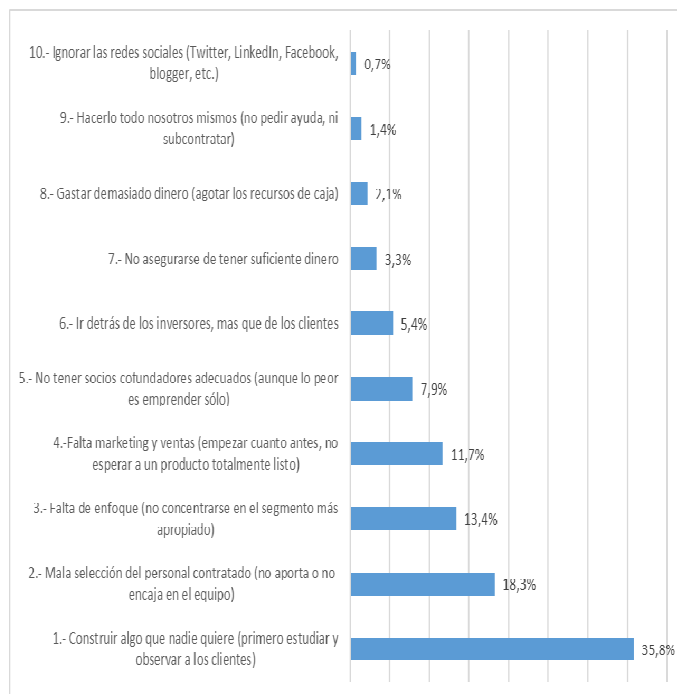
del espacio blanco en que han de construir su proyecto empresarial. Con frecuencia, salvo que sean spinouts de compañías ya introducidas en el mercado (o cuenten con fundadores provenientes de las mismas), carecen de experiencia empresarial y comercial y se adentran con muy poco bagaje en nuevos espacios desconocidos.

El descubrimiento y el aprendizaje a través de fallos y errores son en gran medida procesos paralelos y complementarios, pero se agravan por la falta de experiencia y la estrechez de los servicios de apoyo de ecosistemas de innovación poco desarrollados. Redes de conocimiento y expertos en innovación, servicios de incubación y aceleración, mentoring y otros (espacios de coworking y equipamientos compartidos, consejos legales y profesionales, apoyo para subvenciones y financiación, etc.) son de gran ayuda y reducen el coste de las nuevas actividades, pero aun así los riesgos del emprendimiento en innovaciones rupturistas son siempre elevados.

La experiencia de los fracasos puede hoy compartirse y valorizarse en los ecosistemas de innovación, pero a pesar de todos los principales errores de las startups siguen centrándose en los aspectos relacionados con la incertidumbre de construir en espacios de mercado desconocidos.

La experiencia compartida en internet, recopilada con Google, permitió al equipo de 100FirstHits [14] analizar, sintetizar y explicar los diez errores principales de las startups dentro de una muestra con más de 800 observaciones. La tabla de la tabla3 muestra los diez errores principales de los emprendedores que desarrollaran un nuevo proyecto empresarial,

TABLE III. LOS 10 ERRORES PRINCIPALES DE LAS STARTUPS (FRECUENCIA RELATIVA %)



Fuente: Elaborado a partir de los datos de 100FirstHits [14]

Los errores frecuentes de las startups se concentran en más del 60% en las áreas relacionadas con el desarrollo (o descubrimiento) de clientes, llegando hasta el 66% si consideramos también el error de dedicar más esfuerzo a la captación de inversores que de clientes (5,4%). El error más importante sigue siendo construir algo que nadie desea comprar (35,8%). Sigue en importancia la dispersión de esfuerzos en busca de todas las oportunidades percibidas sin concentrar los recursos (muy limitados en una startup) en el segmento de mercado apropiado (13,4%). El siguiente error en importancia es concentrarse excesivamente en el desarrollo interno del producto sin iniciar cuanto antes los estudios de marketing y las ventas tempranas (11,7%). Esperar a tener el producto completamente listo es un error importante que obliga a invertir tiempo y dinero sin disponer de evidencias sólidas de los clientes mediante demostraciones y productos mínimos viables (PMV).

La segunda gran área de errores de las startup corresponde al tema clave de su equipo humano (26%), correspondiendo con mayor frecuencia a fallos al seleccionar personal contratado que no aumenta la potencia del equipo o no encaja bien con el mismo (18%). En menor medida, el fallo de no contar con socios fundadores adecuados tiene también una frecuencia importante (8%). Sin embargo, la peor alternativa es emprender en solitario. La complejidad e incertidumbre del desarrollo de una startup es una tarea que debe abordarse siempre por un equipo de fundadores (dos o tres personas al menos) altamente comprometidos con el proyecto, que además deberían aportar diferentes capacidades y conocimientos (y si es posible experiencia) para cubrir las áreas más relevantes del nuevo proyecto de emprendimiento.

La tercera área de errores en los nuevos emprendimientos está relacionada con la disponibilidad y gestión de efectivo. Su frecuencia es sin embargo bastante menor que las anteriores (5,5%), distribuyéndose entre iniciar el proyecto sin asegurarse de disponer de dinero suficiente (3,3%) y no controlar bien el gasto y agotar los recursos de caja (2,1%).

Por último, como parece natural en los emprendedores del siglo XXI, el error de ignorar las redes sociales (Twitter, LinkedIn, Facebook, Pinterest, Flickr, Blogger, Tumblr, WordPress, StumbleUpon, etc.) aparece en último lugar entre los diez principales, pero tiene una frecuencia relativamente reducida (0,7%).

E. Lean Startup

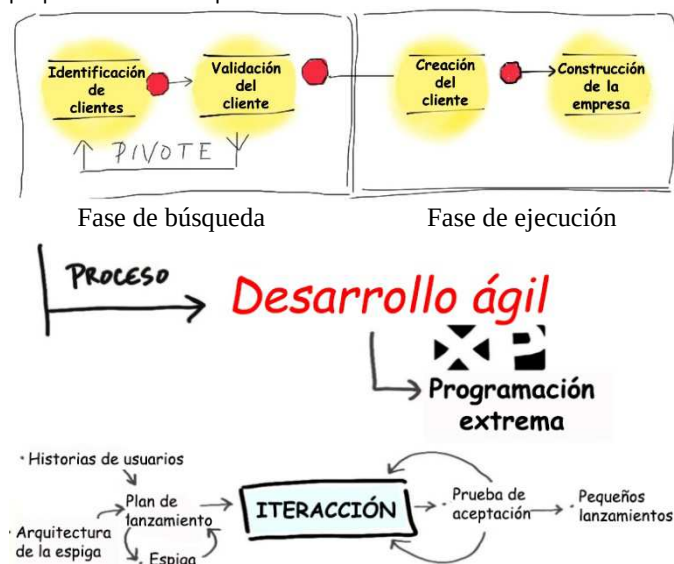
El desarrollo del producto (al margen de los costes de su lanzamiento comercial en gran escala) es un proceso largo y costoso agravado por la incertidumbre sobre la respuesta de los consumidores. Por este motivo que en los nuevos principios de gestión de las startups se orientan hacia un proceso de descubrimiento y validación de hipótesis, donde el desarrollo producto se acompaña con el desarrollo de clientes y la validación por la experiencia. Frente a los tradicionales modelos de un desarrollo frontal completo del producto, se busca un producto mínimo viable (un prototipo o una demostración) con el que pueda iniciarse el proceso de ventas y la captación de información desde el mercado.

La nueva metodología se basa en un proceso de búsqueda con pasos graduales, basado en la experimentación y

validación de las hipótesis de partida. Hay muchos fallos, pero si se descubren pronto son rápidos y poco costosos. Permiten perfilar o incluso reorientar (pivotar) los atributos y prestaciones de la propuesta de valor hasta encajarla en los “painpoints” y las necesidades insatisfechas de los clientes.

TABLE IV. FASES DE DESARROLLO DE UNA STARTUP

Una startup no puede gestionarse ejecutando un plan de negocio: Primero han de descubrirse y validarse con los clientes las propuestas de valor que se les ofrecen



Fuente: S. Blank, The Lean LaunchPad Online, Blog

El punto fundamental para desarrollar un startup es la búsqueda y el descubrimiento de un producto y modelo de negocio que realmente funcione. Como puede verse en la Figura 5, es en realidad un proceso en dos fases. Una primera fase de búsqueda, basada en un proceso de interacción con consumidores y clientes para el descubrimiento, reformulación y validación de hipótesis. Sólo finalmente cuando se tiene una evidencia adecuada del mercado y los clientes se entra en la segunda fase de ejecución centrada en la generación de clientes y ventas y en la construcción de la compañía[13].

A lo largo del proceso de desarrollo de clientes las startups buscan un modelo de negocio que funcione. Cuando la reacción de los clientes muestra que las hipótesis de negocio eran erróneas, si es posible se revisan y si no se pivota hacia nuevas hipótesis. Se trata de un proceso iterativo de prueba y error, en el que se fallará varias veces antes de encontrar la solución adecuada. No obstante, una vez que el producto está listo y el modelo fundado sobre hipótesis comprobadas sobre el terreno del mercado, las startups incrementan gradualmente su gasto de marketing y ventas y comienzan a escalar el negocio. Es a partir de entonces que las startups comienzan a ejecutar y construir las bases de una organización formal.

El desafío real de las startups es desarrollar y validar su propuesta de valor, definir sus productos y buscar un modelo de negocio rentable que permita consolidar las ventas y escalar el volumen de negocio. Los instrumentos versátiles que

permiten componer la visión de conjunto de las principales piezas y problemas del negocio conforme se avanza en la definición del producto y el conocimiento del mercado se han hecho extraordinariamente populares entre los emprendedores. Es el caso paradigmático de la expansión del canvas de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur [15] que en pocos años alcanzó una difusión extraordinaria.

La corriente y la comunidad de profesionales y emprendedores comprometidos con el Lean Startup -a pesar de su importancia- no alcanzó todavía una difusión tan amplia. El nombre fue creado por Eric Ries, recogiendo el calificativo “lean” ampliamente difundido al describir los métodos de producción desarrollados por Toyota y otros fabricantes japoneses para prescindir de todo aquello que sobra, entorpece y alarga los procesos productivos. Ries, uno de los más brillantes estudiantes de Steve Blank, fue también quien difundió la metodología y sus principios fundamentales en el libro del mismo título [16]. El objetivo fundamental del Lean Startup es acortar el ciclo de desarrollo del producto y emplear métodos de desarrollo ágil, con tests de validación por el mercado, para acompañar los procesos a la aceptación de los clientes, ajustando y pivotando -cuando se necesita- (la parte inferior de la Tabla 4 muestra el diagrama del desarrollo ágil: la información de clientes se incorpora a la espiga de trayectorias -spike- para iniciar el ciclo de planificación, se interacciona con los test de aceptación, las reevaluaciones y se sacan pequeños lanzamientos). Se utilizan indicadores incrementales para medir el resultado de las acciones sobre los clientes interesados y ventas y se analiza y controla el modelo de crecimiento apropiado en base a los costes de adquisición, de retención de clientes y al valor de los clientes a lo largo de su ciclo de vida. En suma, un conjunto de técnicas para acompañar los procesos de desarrollo de producto con el descubrimiento y desarrollo de clientes.

V. ECLOSIÓN DE STARTUPS Y ESTILOS DE INNOVACIÓN

A. La eclosión del emprendedurismo

En los momentos presentes parece que estamos asistimos a una revitalización del emprendedurismo y a una eclosión de startups tecnológicas en muchos lugares del mundo. La opinión acreditada de muchos expertos es que el boom actual de emprendedurismo tecnológico tiene bases mucho más sólidas que la burbuja de internet en los años 90. En particular, un experto de la talla de Steve Blank apunta algunas razones importantes ligadas al revolucionario cambio de los principios de gestión del emprendedurismo con el lean startup[17].

1. Reducción espectacular del coste de desarrollo de nuevos productos. Las startups se pueden crear ahora con miles en lugar de millones de dólares.
2. La mayor resolución del sector de financiación de riesgo: los menores importes de capital (empezando en tramos reducidos de pocos miles de dólares) abrieron la puerta a nuevos tipos de inversores (ángeles, aceleradoras y micro-VC) y a carteras más amplias de proyectos. Al tiempo que muchos proyectos pueden iniciarse por los promotores sin necesidad de capital externo.
3. El desarrollo de una ciencia propia de gestión del emprendedurismo, basada en el desarrollo de clientes y el

lean startup, que reduce muchísimo el coste de los errores y fallos.

4. La velocidad de adopción de la nueva tecnología de consumo, en un mundo digital cada vez más conectado abre nuevas posibilidades de bajo coste para que las startups ofrezcan sus productos, al tiempo que muchas empresas consolidadas compran soluciones novedosas de empresas emergentes o adquieren startups con productos de futuro en sus negocios.

La expansión del movimiento de las startups tecnológicas de alto crecimiento es un factor espectacular de impulso global. Sus probabilidades de éxito son mucho más bajas (menos del 25%) que, en la creación de pequeñas empresas en negocios más conocidos, pero su capacidad de crecimiento y escalabilidad en caso de éxito (la famosa trayectoria en palo de hockey) es tal que en muy poco tiempo alcanzan posiciones destacadas entre las empresas más influyentes y de mayor tamaño.

La fuerza de impulso primordial no está tanto en la reducción de las posibilidades de fracaso, como en el aumento del número de proyectos y nuevas inversiones que se lanzan cada año. En Silicon Valley las inversiones en fases iniciales (Pre-A) se multiplicaron por 10 en el período 2006-2012[18]. A su vez, los lanzamientos de startups tecnológicas proliferan a lo largo de todo el mundo, conforme los ecosistemas de innovación se extienden y prosperan en numerosas áreas innovadoras. El informe de 2015 sobre el ecosistema de startups global proporciona información sobre su expansión y ofrece un ranking de los núcleos innovadores del mundo en base a varias características sus ecosistemas[17].

B. Diferentes estilos de innovación

Existen muchos tipos y clases diferentes de innovación, es difícil hacer clasificaciones detalladas, pero pueden formularse algunos estereotipos de referencia. Por una parte, encontramos lo que podría denominarse “Innovación en la frontera del conocimiento”. Se refiere al mejor estilo creativo americano, espontáneo y genial, cuyo paradigma son los innovativemillieus al modo de estereotipos míticos como Silicon Valley o la Route 128 en Boston. Son sistemas de innovación de alta eficacia, dotados de conocimiento experto y mecanismos/instituciones de financiación y comercialización muy desarrollados y sofisticados, donde las invenciones en la frontera del conocimiento se convierten en innovaciones tan impresionantes como Google o Facebook.

De otra parte, tenemos lo que podría considerarse como el estilo de “innovación por transferencia”, que se orienta apoyar la difusión de nuevas tecnologías para mejorar procesos y productos tanto en sectores de tecnología punta, como en la industria en general o incluso en sectores más tradicionales, agrícolas y ganaderos. La idea fundamental que subyace a estos planteamientos es que la innovación debe extenderse de forma amplia para impulsar ganancias de productividad en toda la economía más que concentrarse en unos cuantos sectores de alta tecnología. Es un estilo más europeo que suele apoyarse en redes de colaboración con partenariados público-privados y amplios incentivos desde las políticas públicas. El caso paradigmático puede ser Alemania y uno de sus éxitos

emblemáticos son sin duda las redes entorno a la fundación Fraunhofer.

Alemania parece haber tomado el liderazgo en adaptar las innovaciones a la industria y extenderlas a través de los distintos sectores empresariales. Una gran parte de las innovaciones consistieron en introducir nuevas ideas y capacidades en negocios con productos y procesos tradicionales para dotarlos de dinamismo y perspectivas de futuro. En gran parte “el estilo de innovación de Alemania explica su proeza en el campo de las manufacturas: la mayor parte de los productos chinos que compramos todos los días se producen con maquinaria hecha en Alemania y las compañías que las hacen están prosperando”[19].

El principal mensaje para recordar es que el paradigma europeo de innovación por transferencia genera amplias posibilidades para nuevos estilos de emprendedurismo. Las posibilidades y tendencias futuras no son todavía bien conocidas, pero es fácil conjeturar que este tipo de innovadores por transferencia requerirán capacidades profesionales, formación y conocimientos más amplios que permitan construir puentes entre las distintas industrias y negocios

VI LA ENCRUCIJADA ACTUAL AL FILO DE REVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA INDUSTRIA 4.0

Los dos estereotipos innovadores, startups e innovación por transferencia, se combinan en mayor o menor proporción en las distintas partes de los sistemas de innovación. Los procesos de innovación en la realidad se componen de combinaciones muy diferentes de ambos estilos, pero en el momento actual se aprecia con claridad una encrucijada de movimientos de innovación, cuyo potencial de cambio para impulsar una combinación adecuada de progreso y bienestar es complicada de evaluar y necesitará más tiempo para que sus efectos puedan apreciarse con claridad.

De una parte, las iniciativas industriales, la industria 4.0 en Europa y la de manufactura avanzada en los EEUU, tratan de mantener el dinamismo de los sectores productivos tradicionales como elementos centrales para el empleo, la prosperidad y la propia capacidad innovadora de los países [19]. De otra parte, la eclosión de startups en la frontera del conocimiento de la tecnología y los negocios, con proyectos audaces para un mundo conectado que desafían las formas establecidas y crean nuevos espacios de negocio con capacidad disruptiva (solo por citar algunos, piénsese en los ejemplos de Apple/Spotify, Google, Facebook/LinkedIn, Amazon/Alibaba, Uber/Lyft, Airbnb, muchos otros y más que han de venir) [17].

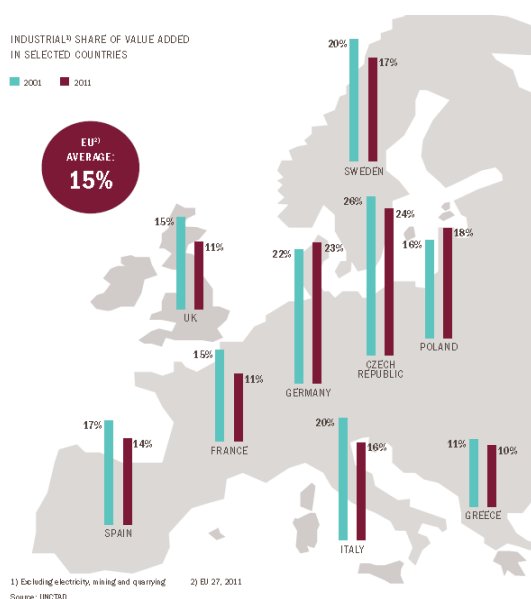
La innovación de procesos en la manufactura y otros sectores, apoyada sobre la difusión de nuevas tecnologías de amplio uso (TICs, Robótica, Nuevos Materiales, Algoritmos, etc.) está provocando unos cambios tan profundos en los métodos de producción y en la organización industrial que ha llegado a plantearse si estamos al inicio de una cuarta revolución industrial, la denominada *Industrie 4.0*[20], donde Alemania parece llevar el liderazgo de la innovación en equipos y procesos industriales de última generación.

Estemos o no ante una nueva revolución industrial, lo cierto es que los cambios que se avecinan en los procesos de producción industriales -incluidos muchos servicios de interés

general-, con nuevas posibilidades de atención personalizada a clientes y consumidores tienen horizontes amplios y de largo recorrido. En el momento actual las posibilidades de integración de las distintas tecnologías de amplio uso (general purporetechnologies, GPTs), incluida la denominada internet de las cosas, en los diferentes procesos de automatización de la producción, logística y distribución ofrecen fantásticas perspectivas de desarrollo de la industria[20].

El objetivo de la industria 4.0 es reforzar la competitividad y la sostenibilidad de los sectores industriales y mantener -las comunicaciones de la Comisión Europea llegan incluso a hablar de aumentar- el peso del sector industrial en la economía, mediante el impulso de la automatización, robotización e información de los procesos industriales y fabriles, junto con nuevos principios de gestión adaptada clientes(con implicaciones para el País Vasco[21].

TABLE V. VALOR AÑADIDO INDUSTRIAL EN EUROPA



Fuente: Elaborado por Roland Berger (2014), Informe sobre la industria 4.0, con datos de la UNCTAD

Pocos países desarrollados han logrado mantener la generación de valor añadido industrial. Solo Alemania y Austria mantienen una industria con un peso relativo importante y una evolución más favorable que el conjunto mundial [22]. En los EEUU, con una evolución industrial bastante desfavorable, el consejo de asesores de ciencia y tecnología del presidente[23][24] ha señalado los riesgos de la deslocalización industrial y ha abogado por relanzar la producción en los EEUU de los de manufacturas avanzadas.

Es difícil no estar de acuerdo con la importancia de conservar los empleos y las actividades del núcleo industrial de los países desarrollados. Desde luego no puede hacerse a cualquier precio, pero el énfasis en las tecnologías y en las manufacturas avanzadas es una ventana de oportunidad. Se apoya en los desarrollos tecnológicos y en la I+D, cuya evolución y tendencias genera bastante menos incertidumbre que los procesos de innovación ligados a la esfera del mercado[25]. En gran medida, los conocimientos relativos a la

comprensión de la tecnología son relativamente sólidos y fiables, mientras que el conocimiento en cuanto que práctica de las organizaciones y desarrollos empresariales es más débil y menos fiable[26]. El gran desafío de la industria 4.0 y las iniciativas de fabricación avanzada, especialmente fuera de la Alemania, es lograr que las empresas dispongan de la suficiente experiencia y conocimiento del mercado y que además consigan adaptar sus organizaciones y su gestión a los nuevos procesos informatizados y automatizados.

No obstante, la esfera de productos y mercados genera una incertidumbre mucho mayor. La razón estriba en la posibilidad de cambios disruptivos, no tanto en las propias tecnologías, como en su combinación en nuevos modelos de negocio y contextos competitivos radicalmente distintos. Nuevos modelos especialmente repensados y rediseñados para un mundo conectado a redes de información y comunicación cada vez más potentes y ubicuas (y en un futuro previsible de redes y dispositivos en comunicaciones inalámbricas de alta capacidad).

El mundo actual está bajo la acción de las grandes y profundas fuerzas de transición desde la revolución industrial a la revolución de la información. La rentabilidad sobre activos de las grandes empresas emblemáticas en los mercados de valores del mundo no ha dejado de declinar desde mediados de los sesenta hasta el momento actual y la presión competitiva no ha dejado de incrementarse en un mundo conectado y con amplios flujos de información [17].

Las innovaciones rupturistas y las técnicas de lean startup también tienen alto potencial para las grandes empresas consolidadas, pero sus formas y estilos de organización actuales y la relativa incomunicación entre sus departamentos (la de I+D y ventas es muy característica) suponen un freno a su capacidad de adaptación a cambios rupturistas. Sin embargo, la fuerza y vitalidad del movimiento emprendedor de las startups seguro que producirá cambios insospechados en múltiples aspectos de los negocios y de la propia organización de las empresas. Mucho más allá de la electrónica y las tecnologías de la información y la comunicación, la fuerza latente de las ondas disruptivas del futuro se percibe ya en múltiples sectores como ocio y turismo, distribución minorista, transporte, energía, finanzas y muchos servicios preferentes como sanidad, educación y la propia administración pública. Nada mejor para finalizar que la reflexión de Steve Blank en prólogo del informe sobre el ecosistema global de startups de 2015:

“La democratización del emprendedurismo desde Silicon Valley y desde los sistemas de startups a lo largo del mundo está creando nuevas estrategias y estructuras para la disrupción y la innovación. La estrategia de las lecciones de las startups iluminará el camino para la reestructuración masiva de las estructuras corporativas hacia la mitad del siglo. Sólo entonces, miraremos hacia atrás y nos daremos cuenta de que estamos justo empezando la revolución económica de un mundo conectado”[17].

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean testimoniar su reconocimiento a la formación proporcionada por la UT-Austin y los miembros del IC2 (Institute of Innovation, Creativity and Capital) y a su

generosa participación, junto con otros expertos europeos (J. Janowsky y R. Albert, Univ. Pforzheim, P. Breddels, Holst Centre y J. Soucheiron, Bwcon) en la serie de Seminarios de Marketing Expertise en Comercialización Internacional de la Innovación (2015-2016), organizados por el Posgrado en Gestión Empresarial de la Innovación, UDC con el apoyo y colaboración del IGAPE.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ansoff, I. (1957): "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, Vol. 35, Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124. Existe trad. esp. de su libro "La Estrategia de la Empresa", Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona, 1976
- [2] Boardman, A. and Vining, A. R. (1996), Defining your business using product-customer matrices, Long Range Planning, Volume 29, Issue 1, February 1996, Pages 38-48
- [3] Porter (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.
- [4] Kim, W. C. and Mauborgne, R. (1997), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, 1997.
- [5] Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2004), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review, October 2004, p. 76-84.
- [6] Johnson, Mark (2010), Seizing the White space: Business Model Innovation for Growth and Renewal, Harvard University Press.
- [7] Johnson, Mark W., Christensen, Clayton M. and Kagermann, Henning (2008), Reinventing your Business Model, HBR, 2008
- [8] Christensen, Clayton M. (1997) The Innovator's Dilemma. HBS Press, 2003 edition Haper.
- [9] Nelson, R. (2000) "Different Perspectives on Technological Evolution" in J. Ziman (ed.) Technological Innovation as an Evolutionary Process, Cambridge UP, Cambridge
- [10] Mokyr, J. (1990), The lever of Riches, Technological Creativity and Economic Progress. Oxford University Press.
- [11] Gray, D., Brown, S. & Macanufo, J. (2010), Game Storming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Cangemakers, O'Reilly, 2010
- [12] Assimakopoulos, DG, Carayannis, EG, Dossani, R. (2012), Knowledge Perspectives of New Product Development, Springer, ISBN 978-1-4614-0248-0
- [13] Blank, Steve (2013), Why the lean start-up changes everything, HBR, May, 3
- [14] 100FirstHits (2013), Startup Mistakes Report 2013, 100 First Hits.
- [15] Osterwalder, Alex and Pigneur, Yves (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers , Wiley, hay traduccion Española.
- [16] Ries, Eric (2010), The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, Viking, existe traducción Española, Deusto.
- [17] Compass (2015), The Global Startup Ecosystem Ranking 2015, https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/the_global_startup_eco_system_report_2015_v1.2.pdf
- [18] EBAN (2016), The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds, and other Early Stage Market Players, (2016), European Early Stage Market Statistics 2015, mayo, 2016
- [19] Breznit, D. (2014), Why Germany Dominates the U.S. in Innovation, Harvard Business Review (online) <https://hbr.org/2014/05/why-germany-dominates-the-u-s-in-innovation>
- [20] Kagermann, H., Wahlster, W. Y Helbig J. (2013), Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group. April 2013. Fráncfort.
- [21] Navarro, M. y Sabalza, X. (2016), Reflexiones sobre la Industria 4.0 desde el caso vasco, Ekonomiaz: Revista vasca de economía, Nº. 89, 2016, págs. 142-173
- [22] Berger, R. (2014): Industry 4.0. The new Industrial revolution. How Europe will succeed.
- [23] PCAST (The President's Council Of Advisors On Science And Technology) (2011), Ensuring American Leadership in Advanced Manufacturing. Report to the President. Executive Office of the President.
- [24] PCAST (2014), Accelerating US Advanced Manufacturing. Report to the President. Executive Office of the President.
- [25] Pavitt, K. (2002), Knowledge about knowledge since Nelson & Winter: a mixed record, SPRU, Science and Technology Policy Research, Electronic Working Paper Series, Paper No. 83, University of Sussex, <http://www.sussex.ac.uk/spru>
- [26] Nelson, R. and Winter, S. (1982), An volutionary theory of economic change, Harvard University Press.

SITIOS WEB:

- [1] <https://steveblank.com/category/epiphany/>
- [2] <https://steveblank.com/about/>
- [3] Lean Launchpad for I-Corps, National Science Foundation, <http://www.slideshare.net/sblank/e245-syllabus-rev15>
- [4] «NSF Innovation Corps». National Science Foundation. 2012

El segundo y tercer autor agradecen las becas Inditex-UDC que financiaron sus estancias en Philadelphia (2016) y Austin (2014), así como el contrato predoctoral FPU014/03829 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del segundo autor.