

15-18 de outubro em Oeiras - Portugal



**Conferência Ibérica de
Empreendedorismo**

**5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo
5ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento**

Empreender para Vencer

Proceedings: Jornada Científica

Editores:

**Maria do Rosário Almeida
Carolina Rodrigues
Mário Carrilho Negas**

Edita:

Empreend
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O EMPREENDEDORISMO



Apoiante orgulhoso da Semana Europeia das PME
– a fomentar o empreendedorismo em toda a Europa
16 – 20 de novembro
#SMEWK15



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo

SUBTÍTULO

Proceedings

15 a 18 de outubro de 2015

EDITORES

EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo

ORGANIZAÇÃO

EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo.

Incubcenter, Lda

Camara Municipal de Oeiras

AISTI

EDIÇÃO IMPRESSÃO E ACABAMENTOS

STAFF – Produção, Gravação e Duplicação de CDs e DVDs

ISBN

978-989-97513-4-7

WEB

www.empreend.pt/conferencia2015

©2015 – EMPREEND

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.

COMISSÕES/ COMISIONES

Comissão Coordenadora / Comisión de Coordinación / Coordinating Committee

Álvaro Manuel Reis da Rocha, AISTI e Universidade de Coimbra
Ângelo Pereira, vereador da Câmara Municipal de Oeiras
António Moita, Presidente da Oeiras Invest
Carlos Maria Jardón, Universidade de Vigo
Helena Maria da Silva Santos Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Maria do Rosário Alves de Almeida, Universidade Aberta, Empreend e LE@D
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta, CAPP/ISCSP-ULisboa, Empreend
Nuno Campilho, Presidente da UF Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias
Pedro Figueroa Dorrego, Universidade de Vigo

Comissão Organizadora / Comisión de Organización / Organizing Committee

Bruno Machado, Empreend
Bruno Miguel Rodrigues da Costa, Incubcenter
Clara Almeida Miguéns, Câmara Municipal de Oeiras
Daniel Gallego Ortiguiera, Universidade de Vigo
João Paulo Martins Ribeiro, Empreend
Luísa Cagica Carvalho, Universidade Aberta
Maria Carolina Rodrigues, Empreend
Maria de Fátima Morais V. da S. Lobão, Empreend
Maria José Francisco, Incubcenter
Maria do Rosário Alves de Almeida, Empreend e Incubcenter
Mário Carrilho Negas, Universidade Aberta, CAPP/ISCSP-ULisboa, Empreend
Paulo Silva, Empreend
Pedro Figueroa Dorrego, Universidade de Vigo
Ricardo Godinho, Empreend
Rui Marques, Gabinete do Empreendedor da UF de Oeiras, Paço de Arcos e Caxias

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 Economics and 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
Daniela Maria Ribeiro Pacheco Moura, ISCTE
Daniela Melaré Vieira Barros, Professora da Universidade Aberta
Eduardo Guillén Solórzano, Universidad de Coruña
Emília Vázquez Rozas, Universidade de Santiago de Compostela
Helena Maria da Silva Santos Rodrigues, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Isabel Neira Gómez, Universidade de Santiago de Compostela
Ivo Alexandre Rodrigues Dias de Sousa, Universidade Aberta
Leonel Morgado, Universidade Aberta e INESC TEC
João Paulo Coelho Marques, ISCAC-Coimbra Business School
João Pereira, Universidade Aberta
João Simão, Universidade Aberta
Jose Alvarez García, Universidad de Extremadura
José António Porfírio, Universidade Aberta
José Duarte Moleiro Martins, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
José Fontes, Universidade Aberta
José Marçal, Universidade Atlântida
Luís Mansos, Universidade do Algarve CIEO
Luísa Cagica Carvalho, Universidade Aberta
M^a Angeles Revilla Camacho, Universidad de Sevilla
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
Maria Fernanda Pargana Ilhéu, Instituto Superior de Economia e Gestão
Maria José Sousa, CIEO, Centro de Investigação sobre o Espaço e Organizações
Maria Manuela Ferreira Malheiro, CEMRI-Centro de Estudos das Migrações e das Relações Interculturais, Universidade Aberta
María Susana Martos Actis, Universidade de Vigo/ Misiones (Argentina)
Mário Carrilho Negas, U Universidade Aberta, CAPP/ISCSP-ULisboa, 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
Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua, Instituto Politécnico do Porto
Pedro Isaías, Universidade Aberta
Pedro Mazissa Gomes, Universidade Agostinho Neto
Ricardo Costa, U. Investigação Ciências Empresariais e Sustentabilidade do I. Superior da
Maia
Ricardo Hernández Mogollón, Universidad de Extremadura
Teresa Paula Costa Azinheira Oliveira, Universidade Aberta

ORGANIZAÇÃO/ ORGANIZACIÓN/ ORGANIZATION



Oeiras e S. João da Barra
Paço de Arcos e Caxias



Oeiras
Marca o ritmo



Sponsors



Apoios



PREFÁCIO

Este documento inclui os artigos dos autores oradores participantes na 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo, Ciem2015 em Oeiras, de 15 a 18 de outubro de 2015, organizada por: EMPREEND - Associação Portuguesa para o Empreendedorismo, Incubcenter, Lda, Câmara Municipal de Oeiras, União das Freguesias de Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias e AISTI e, transformando a cidade de Oeiras no centro Ibérico de empreendedorismo.

A 5ª edição da Conferência Ibérica de Empreendedorismo participa na Semana Europeia das PME, que visa promover o espírito empresarial na Europa.

A Conferência Ibérica de Empreendedorismo visa disseminar o Empreendedorismo como vetor de crescimento económico; Impulsionar o Empreendedorismo transfronteiriço, promovendo a cooperação e proximidade entre os pares no espaço ibérico; Constituir uma referência no contexto do Empreendedorismo a nível ibérico, fazendo a ponte entre os dois países nos domínios académico e empresarial; Aproximar e criar alianças estratégicas entre a academia e o tecido empresarial ibérico.

Para além disso, a Ciem2015, 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.

Por fim os nossos agradecimentos para todos os que directa ou indirectamente colaboraram com a Ciem2015: autores, comissões, patrocinadores, parceiros, etc., que de múltiplas formas ajudaram e contribuíram para o êxito do evento.

Boa leitura!
Maria do Rosário Almeida
Carolina Rodrigues
Mário Carrilho Negas

ÍNDICE

Proceedings

1 - EMPREENDEDORISMO SOCIAL/ EMPREDEDURISMO SOCIAL

Empreendedorismo Social: Uma visão distorcida de negócio no Brasil	11
<i>Antonio Carlos Garcia Martinez Filho e Ana Maria Seixas Pamponet</i>	
El emprendimiento social como soporte para el aprovechamiento de los RAEE. Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos,	17
<i>Rocio Tabares Hoyos e Diego Lopez Cardona</i>	
Logística Inversa, obsolescencia Programada y Percibida, una oportunidad para el Emprendimiento Social. Sector electrodoméstico. Manizales – Colombia	24
<i>Diego Lopez Cardona e Rocio Tabares Hoyos</i>	
Empreendedorismo social e economia criativa: uma aplicação em projetos de orquestras infantojuvenis	32
<i>Tatiane Duarte, Lúcia Madruga e Jordana Kneipp</i>	
Education and training needs of social entrepreneurs	43
<i>Helena Silva, Marlene Amorim e Marta Ferreira Dias</i>	
A colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos como motor para o desenvolvimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo social	50
<i>Liliana Ávila, Marlene Amorim e Filipa Carlos</i>	
Empreendedorismo e Sustentabilidade: um Estudo Bibliométrico da Produção Científica sobre na Base Web of Science no Período de 2005 a 2014	56
<i>Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Francies Diego Motke, Clandia Maffini Gomes, Jordana Marques Kneipp, Ana Paula Perlin e Mariama Alves Machado</i>	
Empreendedorismo Social Corporativo - Conceitos e Práticas	63
<i>Carlos Azevedo e Filipa Carlos</i>	
Empreendedorismo e Sustentabilidade Social na Terceira Idade: Projeto “CR - Condominium for the Sustainable Ageing Community”	67
<i>Carolina Rodrigues</i>	

2 - EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL/ EMPREDEDURISMO EMPRESARIAL

Preparing an Entrepreneurship Course to ICT Students - A European University-Business Alliance Project	73
<i>Mário Raposo, Arminda Paço, João Ferreira e Joana Vaz</i>	
The Rich, The Poor and The Entrepreneur: Entrepreneurship Across Personal and Country Income Classes	79
<i>Fernanda Llusa</i>	
Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas	83
<i>Florbela Nunes e Fernando Sousa Cardoso</i>	
Lisbon Startup City: Characterization of Lisbon’s entrepreneurial ecosystem	90
<i>Lourenço Booth</i>	
Empreendedorismo e Cultura Empreendedora: uma plataforma para Open Innovation	99
<i>Francisco Eugenio Musiello Neto</i>	

Incidência do Efeito Fronteira na Actividade Empreendedora <i>Fernanda Policarpo e Ricardo Mogóllon</i>	106
A spatial and organizational analysis of new ventures creation: how different are rural new ventures from urban ones? <i>Lúcia Pato e Aurora Amélia Castro Teixeira</i>	115
Desenvolvimento de agroindústrias familiares em Silveira Martins / RS <i>Bruna Cattelan Dell' Aglio, Luciana Davi Traverso, Leticia Lengler, Ana Paula Perlin e Jordana Marques Kneipp</i>	124
Empreendedorismo no contexto de uma economia verde <i>Eduardo Jorge Simões Ganilho</i>	134
Customer Service e o Empreendedorismo Empresarial <i>Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães</i>	143
Empreendedorismo e Insourcing Empresarial <i>Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães</i>	151

3 - EMPREENDEDORISMO CULTURAL/ EMPREENDEDURISMO CULTURAL

Empreendedorismo Cultural A criação da Revista Livre de Cinema <i>Fernando Gimenez</i>	157
Apropriação do Empreendedorismo na Política Pública de Economia Criativa no Brasil <i>Magnus Luiz Emmendoerfer</i>	164

4 - EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO/ EMPREENDEDURISMO Y EDUCACIÓN

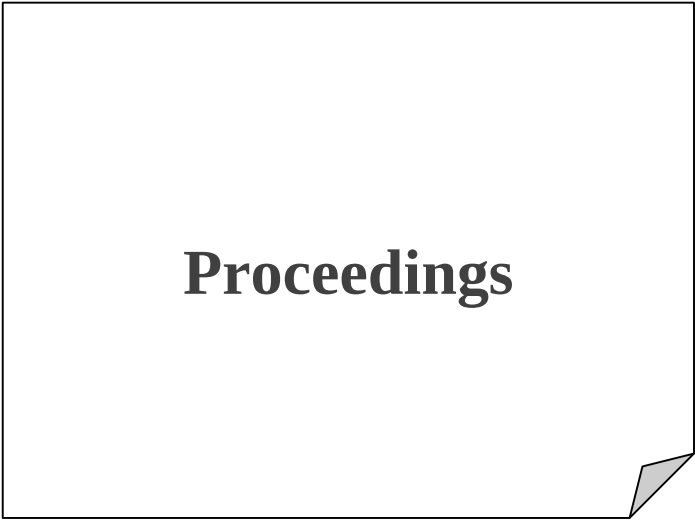
Incubadoras Regionais e Universitárias em Portugal: Similitudes e Diferenças no Acesso a Redes e Acompanhamento Pós-Incubação <i>Dinis Caetano</i>	170
Educação empreendedora. Experiência com crianças dos 3 aos 12 anos <i>Lina Fonseca, Teresa Gonçalves e Ana Peixoto</i>	179
Conhecimento, prática de gestão e formação no microempreendedorismo: Um estudo sobre a percepção do microempresário <i>Francisco Edinaldo Lira de Carvalho, José Hélio Castilho Saraiva e Silvia Leticia de Lara Pahins</i>	187
O Estado da Arte sobre a Temática Empreendedorismo: um estudo bibliométrico na Web of Science no Período de 2005 a 2014 <i>Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Clandia Maffini Gomes, Jordana Marques Kneipp, Kamila Frizzo, Francies Diego Motke e Roberto Schoproni Bichueti</i>	195
A Trajetória do Movimento Empresa Júnior como Lócus de Empreendedorismo em uma Universidade Pública no Brasil <i>Magnus Luiz Emmendoerfer, Brendow de Oliveira Fraga, Carla de Souza Cruzato e Henrique de Melo Silva</i>	203
Profile of the Entrepreneurial Coach based on the European Qualification Framework (EQF) <i>Vanda Vieira</i>	214
Empreendedorismo e educação Uma análise da evolução da Academia de empreendedorismo da Universidade NOVA de Lisboa: Starters Academy ("Creating and Managing Entrepreneurial Ventures") <i>Joana Mendonça</i>	221

5 - INTRAEMPREENDEDORISMO / INTRA-EMPREENDEDURISMO

Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional: Uma aproximação conceptual	226
<i>Miguel Portugal</i>	
Intraempreendedorismo e Inovação: Pratique-os inclusive em períodos de crise	232
<i>Dardania Reis</i>	
Intraemprendimiento Social Universitario. Estudio De Casos	237
<i>Jorge Carlos Lozano, Ricardo Hernández, Juan Carlos Díaz e Antonio Fernández</i>	

6 - EMPREENDEDORISMO ESTUDOS DE CASO/ EMPREENDEDURISMO ESTÚDIOS DE CASO

Business Incubators As Allied In Reducing The Transaction Costs In Mexican Entrepreneurs	250
<i>José Vargas-Hernández</i>	
Contribuições da Inovação para o Desempenho das PME Angolanas: Um Estudo de Caso	256
<i>Malundo Catessamo e Orlando Rua</i>	
Orientação Empreendedora das MPME Angolanas: Um Estudo de Caso	262
<i>Manuel Lourenço e Orlando Rua</i>	
Turismo de Saúde na Região de Fátima: Posicionamento e propostas ao desenvolvimento	271
<i>Marco Oliveira Rodrigues, Jorge Simões, Rodrigo Moraes e Luís Mota Figueira</i>	
Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão aplicado em uma micro-empresa familiar	281
<i>Ricardo Nachtigall Tessmann, Leticia Lengler, Ana Paula Perlin e Jordana Marques Kneipp,</i>	
Inovar com a tradição - a Terra e a horticultura como fatores sócio terapêuticos (caso de estudo Associação Terapêutica de Almeida (ASTA))	291
<i>Vanessa Silva e Carlos Cupeto</i>	
Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção - Clube PHDA - Um caso de Empreendedorismo Social Corporativo	297
<i>Isabel Lopo de Carvalho, Filipe Glória e Silva, José de Mello Saúde e Filipa Carlos</i>	
A problemática de um Ecossistema Empreendedor: o caso do concelho de Lagos	304
<i>Henrique Graça e Adão Flores</i>	
A Cultura Empreendedora nas Universidades Portuguesas. A influência do e-Learning no Capital Humano de Estudantes dos PALOP.	314
Identificación Y Análisis de la Intención Empreendedora en el Contexto Universitario. El Caso de los Estudiantes y Egresados del Sistema Tecnológico de Monterrey, México	321
<i>José Angel Iracheta, Ricardo Hernández, Mari Cruz Sánchez e Antonio Fernández</i>	
The ASP framework as a new branding audit lens for Marketing Innovation	329
<i>Nina Wieggers</i>	



Proceedings

Empreendedorismo Social:

Uma visão distorcida de negócio no Brasil

Antônio Carlos Garcia Martinez Filho
Universidad Pablo de Olavide – UPO
Salvador, Bahia, Brasil
ac.martinez@ig.com.br

Ana Maria Seixas Pamponet
Faculdade Apoio – UNIFASS
Salvador, Bahia, Brasil
pamponet.ana@ig.com.br

Resumo – A realidade brasileira é perversa com a maioria da sua população quando não lhe oferece condições dignas de emprego e renda. A informalidade, por sua vez, é reflexo dessa conjuntura nefasta que condena as pessoas à busca por alternativas de vida. Os empregos, quando surgem, também revelam condições indesejadas que terminam desmotivando aqueles que os aceitam devido às suas condições. Assim, o mercado induz o indivíduo a empreender, mas não por vontade, e sim por falta de opção, ou seja, o empreendedorismo se converte em uma opção para aquele que não tem opção. O empreendedorismo social também é fruto desse meio, que surge da união entre um meio de vida e o desejo de contribuir com a sociedade na provisão de carências que foram esquecidas ou negligenciadas pelo Estado. Porém, quando se trata de dinheiro, muitos interesses particulares emergem diante dos interesses coletivos, subjetivando a cobiça pelo capital nessas organizações paraestatais. As instituições terminam geridas por pessoas que, mesmo de forma inconsciente, conduzem suas gestões em consonância com as tendências do mercado, seguindo a competitividade e o atendimento das necessidades econômicas, pois percebem que a linha social também é capaz de movimentar vultosos volumes de recursos. O resultado dessa mistura é uma mercantilização do Terceiro Setor no Brasil em busca dos resultados financeiros.

Palavras-chave: empreendedorismo, empreendedorismo social, Terceiro Setor, negócio social, mercantilização.

I. INTRODUÇÃO

Um país cheio de necessidades e carências como o Brasil revela no seio da sua cotidianidade uma sociedade repleta de demandas a serem acudidas. Educação, saúde, segurança, emprego, renda, saneamento básico, infraestrutura viária, transporte público, cultura, alimentação, igualdade social, estabilidade econômica e cuidado ambiental são (destacando os três primeiros que se perpetuam como promessas de campanha

nas candidaturas para os cargos públicos) apenas alguns de seus setores que requerem atenção.

Este contexto incitou reflexões sobre a área que assiste aos menos favorecidos e inquietou os autores para conhecer mais sobre o Empreendedorismo Social, revelando uma de suas faces que foi deturpada e que agora aponta para a tendência capitalista do mercado.

O presente artigo visa apresentar pontos para reflexão sobre o empreendedorismo social diante do novo contexto oportunista que se tem observado no Brasil. Os autores se basearam nas reflexões retiradas das suas teses de doutorado em ‘Desigualdade Social’ e ‘Direitos Humanos’, considerando que a realidade local necessita transformações sociais efetivas que promovam a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

II. MOTIVOS QUE LEVAM A EMPREENDER

A princípio, antes de compreender os motivos que levam a empreender, é importante entender a dinâmica do empreendedorismo no Brasil em relação ao resto do mundo.

Segundo pesquisa apresentada no relatório GEM [Global Entrepreneurship Monitor] (2007), o Brasil, como em anos anteriores, demonstrou a grande capacidade empreendedora de sua população ao conquistar a 9ª colocação entre os 42 países que participaram da pesquisa do GEM de 2007. [1]

Para um “mercado empreendedor” tão significativo, torna-se no mínimo intrigante desvendar o que leva tantos brasileiros a se arriscarem em uma nova atividade, e é daí que se formam especulações sobre os elementos motivadores do empreendedorismo. O dado cru que a princípio é positivo, pois induz a pensar numa sociedade progressista, dinâmica e inovadora, precisa ser analisado em profundidade para que seus motivos sejam claramente elucidados, pois uma classificação generalista como esta acima não tem capacidade de tratar qualitativamente as informações que foram tabuladas e convertidas em cifras estatísticas.

Segundo Oliveira [2], dois fatores alavancam diretamente o empreendedorismo: a descoberta de uma nova oportunidade de negócio e a necessidade de trabalhar, revelando que:

(...) Num cenário econômico como o do Brasil, cheio de adversidades e descontinuidades nos parece que grande parte do apelo à atitude empreendedora vem da necessidade, do instinto de sobrevivência do brasileiro que precisam adaptar-se as situações adversas de uma economia instável, de mudanças rápidas e intensas num ambiente com níveis oscilatórios de desemprego. [3]

Os empreendedores motivados por novas oportunidades de negócio são maioria apenas em países desenvolvidos, enquanto que os países imersos num eterno processo desenvolvimentista (como o Brasil) ficam marcados pelo empreendedorismo da necessidade. Resulta que a inexistência dos empregos formais provoca uma elevação nos trabalhos informais.

Novos modelos neoliberais de trabalho (que conceitualmente não são considerados “empregos” pela CLT¹ em virtude de sua flexibilidade) são confundidos com a “informalidade” - “implica em considerar o conjunto dos que participam (...) [da economia informal] como empreendedores”. [4]

Tais modelos neoliberais emergem como alternativas às tentativas de garantir a sobrevivência daqueles que não encontravam trabalho, corroborando a alta participação da informalidade indicada pelos autores citados anteriormente.

A limitada rede de proteção estatal dos países em ascensão também arma uma estrutura que responsabiliza os próprios cidadãos por sua sobrevivência, criando na informalidade e no empreendedorismo verdadeiras estratégias de vida que guiam seus cotidianos em busca do suprimento de suas necessidades [5]. Trabalhar significa lograr condições dignas de vida quando o contexto permite, mas se o trabalho tampouco supre essa carência, surge a necessidade de lançar-se ao risco, que é o momento de nascimento do empreendedor.

A pesquisa de Nassif, Ghobril e Amaral [6], revela que enquanto apenas quatro pessoas empreenderam motivadas por uma oportunidade, outras oito (o dobro) empreenderam por necessidade, transformando a falta de oportunidade em um problema crônico da sociedade brasileira. Como diz Mac Donald [7], as vezes o trabalho das sociedades capitalistas é desorganizado, arriscado, instável e insatisfatório, entretanto ainda persistem sendo um meio de sobrevivência.

Para Teixeira [8], o desemprego está relacionado a 10 motivos, sendo os principais: a substituição de mão-de-obra por tecnologia, o prolongamento de pessoas no mercado de trabalho devido ao aumento da expectativa de vida, o ingresso expressivo da mulher ao mercado de trabalho e a substituição dos empregos formais pelo trabalho informal.

Usando a prerrogativa do grande volume de atividades que nasciam e fatalmente fechavam, algumas políticas públicas foram criadas para respaldar o empreendedorismo, originando o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE na década de 1990 e criando, em 2008, a natureza jurídica do Micro Empreendedor Individual – MEI.

Os mecanismos de incentivo à formalização da Lei Complementar nº 128/2008 começaram a ser implantados em julho de 2009 e em fevereiro de 2010 estavam presentes em todos os estados brasileiros. Até fevereiro de 2013, essa política pública foi capaz de formalizar 2.747.426 microempreendedores individuais (MEIs) (...). [9]

Silva complementa a interpretação sobre o incentivo ao empreendedorismo a seguir.

O reconhecimento de que a miséria está ligada também à questão do trabalho, e num cenário em que este já não é compromisso do Estado e dos empregadores, criou espaço propício para a emergência do discurso de incentivo às atividades empreendedoras juntamente com as ferramentas que fomentam a atividade. [10]

Mesmo reconhecendo a vertente apresentada por Silva [10], o IPEA revelou que as políticas do MEI (Micro Empreendedor Individual) têm contribuído na formalização das atividades e na retirada de trabalhadores posicionados às margens da legislação.

III. O NASCIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Frente ao desemprego como forte causa do empreendedorismo, existem os indivíduos que buscam o ‘empreendedorismo social’ como forma de responder às suas próprias aspirações de contribuir com o desenvolvimento social. O trabalho, como relata Fryer e Payne abaixo, também é derivado de perspectivas próprias, não puramente econômicas.

Fryer e Payne (1984), dizem que o trabalho pode ser agradável ou desagradável; pode ser associado ou não a trocas de natureza econômica. Trabalho é a somatória de tempo, energia e dedicação pessoal que um homem presta a outro, com vistas a receber em troca uma recompensa financeira ou psicossocial, ou ambas, de tal forma a lhe permitir o atendimento das necessidades pessoais e sociais (Marras, 2001, p. 23). [11]

A diferença é que “o empreendedor social utiliza habilidades para ajudar no desenvolvimento das comunidades” [12], assim, pode-se conceber o empreendedorismo social como negócios com impacto social positivo que buscam a sustentabilidade social e econômica.

Como exemplo pode-se apresentar uma indústria que fabrique um produto a partir de uma matéria-prima reciclada que anteriormente era despejada diretamente no lixo. Ela reduz o impacto ambiental dos resíduos, gera emprego e renda, e movimenta a economia. Também seria um exemplo uma

¹ A CLT é a sigla que representa a "Consolidação das Leis Trabalhista" no Brasil.

instituição que promovesse cursos profissionalizantes para jovens de uma periferia a um preço subsidiado (bem abaixo do mercado) ou gratuito, pois ela ofereceria oportunidade a esse grupo. Não importa se o benefício está direcionado ao meio ambiente ou a outras pessoas, a relevância está na contribuição que a atividade promove.

IV. A MERCANTILIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A sociedade moderna tem se organizado gradativamente para assumir as lacunas deixadas pelo Estado e, de certa maneira, auxiliá-lo na construção do desenvolvimento coletivo equitativo, criando nos cidadãos o sentimento que cada um individualmente tem parcela de contribuição na consolidação do meio em que vive. Silva menciona que:

Cada vez mais a sociedade civil organizada tem atuado como parceira ou mesmo protagonista na formulação, implementação e execução de políticas sociais, assistenciais e de geração de trabalho e renda. [13]

A atitude sustentável vem permeando os comportamentos através da criação de uma consciência que não tem mais como ser desconstruída e que, a partir das gerações atuais, independe do Estado ou de qualquer Organização Não Governamental – ONG para ser fomentada, funcionando como uma semente que foi plantada e que já não depende de quem plantou para crescer e florescer. Essa responsabilidade começa a se desenvolver através da reprodução automática de uma nova cultura que se pauta na conscientização coletiva e na disseminação de seus valores. Rifkin justifica falando que:

A globalização do setor de mercado e a diminuição do papel do governo terão como consequência o fato de que as pessoas se verão forçadas a organizar-se em comunidades que defendam interesses comuns para garantir seu próprio futuro. (...) Apenas mediante a construção de comunidades locais fortes e autosuficientes, as pessoas de qualquer país poderão suportar as consequências das mudanças tecnológicas e a globalização de mercado que ameaçam a vida e a sobrevivência de muitas famílias. [14]

Este autor ainda traz dois motivos que movem o empreendedorismo social: (1) a ineficiência do Estado no cumprimento de suas obrigações assistenciais e (2) a criação do sentimento de co-responsabilidade gerado a partir da insubordinação da população frente as situações díspares enfrentadas.

Diante desse cenário está o terceiro setor como um elemento de propulsão da responsabilidade socioambiental. Stephen Kanitz [15] diz que “o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público”. Porém, ademais de contribuir para a condição de vida da sociedade, que é seu objetivo principal, a vertente social também favorece a geração de empregos, renda e consumo através de compra e venda de seus produtos (quando é o caso), funcionando como uma empresa normal, sem a finalidade lucrativa.

O fato de não almejar lucro não impede que a pessoa que está à frente de uma ONG, por exemplo, tenha um bom salário – e tampouco se considera aqui que os salários devem ser baixos, porque bons profissionais devem ser bem remunerados, afinal, se ele oferece um alto retorno à organização, ele deve ser proporcionalmente remunerado. O objetivo social é da pessoa jurídica, não da pessoa física, todo indivíduo é dotado desejos de ascensões profissional e econômica.

O fato de não objetivar o lucro tampouco impede que o caixa da instituição se mantenha superavitário, então, se há uma sobra de caixa em um determinado período, ele não é auferido como lucro, mas reinvestido na instituição e/ou em suas causas, mostrando que é plenamente aceitável e desejável uma organização saudável financeiramente.

A concepção econômica da instituição só emerge como um problema quando ela se sobrepõe às causas sociais minimizando a natureza protecionista de seus atos, pois, como dito por Grisi [16], “na sociedade atual predominam os interesses econômicos e individuais em detrimento dos interesses sociais e coletivos”. Neste caso, o objetivo da instituição se dilui frente ao retorno financeiro do negócio e seus membros passam a relativizar a característica fundamentalmente assistencialista para a qual a instituição foi criada. O capital começa, portanto, a reger os atos da instituição no sentido de ser financeiramente eficientes, reduzindo, entretanto, sua efetividade na promoção social.

O terceiro setor ressurgente então como uma “economia social”, com o social voltado para fins econômicos, mesclado à vertente mais capitalista de crescer, progredir e prosperar economicamente. O próprio conceito de empreendedorismo (como fenômeno associado à atividade empreendedora) se relaciona intimamente com a vertente econômica na visão do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2014):

Empreendedores: são pessoas, necessariamente donos de negócios, que buscam gerar valor por meio da criação ou expansão de alguma atividade econômica, identificando e explorando novos produtos, processos e mercados.

Atividade empreendedora: é a ação humana empreendedora que busca gerar valor, por meio da criação ou expansão da atividade econômica, identificando novos produtos, processos e mercados. [17]

Há de se ressaltar, em último caso, que as empresas são fundadas para que seus produtos ou serviços sirvam à sociedade. O lucro não é seu objetivo final, ele é objetivo dos sócios, mas, como estes estão à frente da empresa, a finalidade empresarial termina ofuscada pela forma como a organização é conduzida. O lucro, do ponto de vista empresarial, é a consequência natural de sua atividade, não o seu fim. Os conceitos do IBGE acima destacam que a finalidade da econômica (dinheiro) é do empreendedor, definindo, portanto, a atividade empreendedora.

V - OS DESAFIOS DO DINHEIRO PÚBLICO PARA FINS SOCIAIS.

Desde 2011, quando as Ongs passaram a fazer parte das denúncias de desvio de dinheiro e má utilização do recurso para fins sociais, houveram novos decretos na tentativa de cercar as

irregularidades, porém na prática, foram entidades de direito privado que assumiram a gestão de bens públicos como hospitais, escolas, creches etc., causando altos repasses financeiros sem controle dos resultados pelo Estado.

Segundo Ojeda:

Embora não se possa generalizar, convênios entre o governo federal e tais entidades estariam sendo utilizados como forma de desviar dinheiro público. Ministros foram afastados, investigações estão em curso e o Executivo tomou providências drásticas.

Em 31 de outubro, a presidenta Dilma Rousseff emitiu decreto em que determinava a suspensão por 30 dias dos repasses federais a ONGs. Todos os contratos passariam por uma detalhada análise e novas regras para os convênios seriam elaboradas.

Até meados de fevereiro deste 2012, um grupo de trabalho formado por integrantes do Ministério da Casa Civil, Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério do Planejamento analisou 1.403 convênios. Destes, 917 estavam regulares, 305 demandavam mais esclarecimentos e 181 foram cancelados.

Em dezembro, outro decreto federal determinou a realização de chamamentos públicos para a celebração de convênios entre instituições públicas e ONGs e a obrigação de que todos os órgãos governamentais passem a integrar o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do governo federal (Sinconv), como forma de controle. [18]

Essa ausência de controle levou a um crescimento do número de instituições sem fins lucrativos, demonstrando forte interesse pela criação de Ongs, já que os recursos eram de fácil acesso e pouco controle.

Um estudo do Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica aplicada [19] mostrou que entre 1996 e 2005 o crescimento desse tipo de organização havia sido de 215,1%; de 107,3 mil para 338,2 mil em todo o Brasil. O mesmo estudo revelou que, em 2005, a idade média das ONGs era de 12,3 anos, sendo que a maior parte delas, 41,5%, havia sido criada na década anterior.

Ainda de acordo com o levantamento,

(...) em 2005 as 338 mil organizações sem fins lucrativos existentes representavam 5,6% do total de entidades públicas e privadas de todo o país e empregavam 5,3% dos trabalhadores brasileiros. Ou seja, um contingente de 1,7 milhão. [20]

É inegável que a empregabilidade gerada por essas instituições foi elevada, entretanto essa situação foi sustentada pela facilidade e a dependência dos recursos financeiros oriundos do Governo Federal, já que o fácil acesso a financiamento de projetos, baixa cobrança do uso dos recursos financeiros, e quase nenhum acompanhamento dos investimentos na área social,

levou a um crescimento significativo nessa atividade, porém sem muita efetividade na sua atividade fim.

O Ipea volta a destacar o crescimento do financiamento público:

Dados publicados em 2010 pela Abong [Associação Brasileira de Organizações não Governamentais] revelaram que, enquanto 16,7% de suas pouco mais de 200 associadas tinham de 41% a 100% de seus orçamentos oriundos de recursos públicos federais em 2003, em 2007 esse percentual passou para 37,4%. [20]

Outro agravante foi a ausência de projetos autônomos que fortalecessem a independência financeira e sustentassem os custos promovendo reinvestimento, demonstrando uma inadequação da gestão da instituição sem fins lucrativos para uma gestão autônoma e verdadeiramente social.

Existem dois impactos:

O primeiro: as organizações que vivem de convênios perdem o vigor ideológico e autonomia política porque, na prática, assumem a terceirização do serviço público, principalmente nas áreas sociais. Em segundo lugar, altera-se a estrutura de poder interno nas entidades. Agora, gerentes de projetos – que possuem conta própria, como se exige na maioria dos convênios – acabam tendo maior poder que os diretores (que, no Brasil, não podem receber nenhum pagamento por essa função). Assim, as ONGs se tornam mais empresariais e muito menos militantes”. [21]

Nessa ausência de sentido político-cidadão, as instituições que representam um caráter empreendedor, passam por novas formas de gestão dos seus recursos, ficando na mira das averiguações do Estado, quanto a seus recursos financeiros e respostas às demandas sociais, que inicialmente eram a sua atividade e objetivo fim.

A parceria entre organizações civis e os governos para a concretização de políticas públicas pode oferecer benefício, como a redução dos custos dos serviços para o Estado, mais eficiência – pela boa capilaridade das entidades –, menos burocracia e a possibilidade de interferência da sociedade civil organizada em questões importantes. “Um Estado forte não exclui uma sociedade civil ativa. É possível e desejada a junção de diferentes forças e formas de trabalho na atenção de questões públicas e também no controle de ambas as esferas”. [22]

É inegável que o Estado sozinho não consegue abarcar tantas variáveis socioeconômicas, precisando partilhar essa responsabilidade com a sociedade, porém, a área social não deve virar um negócio de lucros e desvios, carecendo de uma gestão e fiscalização mais eficaz por parte dos órgãos que repassam os recursos financeiros, verificando veracidade dos investimentos sociais e o cumprimento do seu papel na construção de uma sociedade mais justa.

VI - CONCLUSÃO

Lamentavelmente o Brasil vive uma crise ética que desconstrói padrões puros de solidariedade sujando a imagem do Terceiro Setor. Enquanto alguns lutam para atender às demandas sociais através de ações contributivas, outros, em virtude das posições que ocupam, criam instrumentos de desvirtuação da causa social.

O volume de recursos movimentado no Terceiro Setor pode ser muito grande – principalmente quando existem gordos repasses do governo –, despertando o interesse de determinados gestores na conversão de sua gestão em um instrumento pernicioso de extração de benefícios econômicos. A própria mídia brasileira já denunciou vários casos² de ONGs que são criadas ou usadas com a finalidade de desviar recursos e agir em prol de interesses particulares, conforme citados acima. Finalmente o terceiro setor deve se converter num novo negócio, que gere lucro e seja bastante atraente sob a ótica financeira e social, sem ficar à mercê dos repasses governamentais e das questões políticas, mas, que empreenda uma gestão inovadora capaz de produzir novas oportunidades de trabalho e melhoria social.

Deve-se ter cuidado, entretanto, para que a ideia progressista do assistencialismo não se desconfigure pelo uso indevido que alguns indivíduos fazem das causas sociais. Mesmo considerando a existência de um comportamento desonroso, ainda existem instituições sérias com fins puramente benevolentes – e estas não são a minoria –, contribuindo, portanto, para o efetivo desenvolvimento social através do empreendedorismo.

V. REFERÊNCIAS

- [1] NASSIF, Vânia Maria Jorge; GHOBIL, Alexandre Nabil; AMARAL, Derly Jardim do. **Empreendedorismo por Necessidade: o desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil**. Revista Eletrônica Pensamento & Realidade. Disponível em: <http://revista.s.pucsp.br/in dex.php/pensamentorealidade>. Volume 24. Número 1. São Paulo: PUC, 2009. P.146.
- [2] **Empreendedorismo por Necessidade: o desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil**. Revista Eletrônica Pensamento & Realidade. Disponível em: <http://revista.s.pucsp.br/in dex.php/pensamentorealidade>. Volume 24. Número 1. São Paulo: PUC, 2009.
- [3] **Empreendedorismo por Necessidade: o desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil**. Revista Eletrônica Pensamento & Realidade. Disponível em: <http://revista.s.pucsp.br/in dex.php/pensamentorealidade>. Volume 24. Número 1. São Paulo: PUC, 2009. Pp.146-147.
- [4] LAUTIER *apud* SILVA, Mariana Passos Costa. **Caminhos Alternativos: empreendedorismo, informalidade e inclusão**. Dissertação. Campo dos Goytacazes (RJ): UENF, 2008. P.41.
- [5] NAROTZKY, Susana. “Cultura”, “región” y trabajo en la Vega Baja del Segura. Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales. Nº3. Abril de 1997, pp. 89-107.
- [6] NASSIF, Vânia Maria Jorge; GHOBIL, Alexandre Nabil; AMARAL, Derly Jardim do. **Empreendedorismo por Necessidade: o desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil**. Revista Eletrônica Pensamento & Realidade. Disponível em: <http://revista.s.pucsp.br/in dex.php/pensamentorealidade>. Volume 24. Número 1. São Paulo: PUC, 2009.
- [7] *apud* LÓPEZ, Juan Torres. **La degeneración del trabajo**. Revista Noticias Obreras. Nº 1329. Madrid: HOAC, febrero de 2003.
- [8] *apud* NASSIF, Vânia Maria Jorge; GHOBIL, Alexandre Nabil; AMARAL, Derly Jardim do. **Empreendedorismo por Necessidade: o desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil**. Revista Eletrônica Pensamento & Realidade. Disponível em: <http://revista.s.pucsp.br/in dex.php/pensamentorealidade>. Volume 24. Número 1. São Paulo: PUC, 2009.
- [9] IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **MEI formalizou mais de 2,7 milhões de empresas em 3 anos**. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?optio n=com_content&view=article&id=17977&catid=9&Itemid =8. Publicado 07/05/2013. s/p.
- [10] SILVA, Mariana Passos Costa. **Caminhos Alternativos: empreendedorismo, informalidade e inclusão**. Dissertação. Campo dos Goytacazes (RJ): UENF, 2008. P.36.
- [11] NASSIF, Vânia Maria Jorge; GHOBIL, Alexandre Nabil; AMARAL, Derly Jardim do. **Empreendedorismo por Necessidade: o desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil**. Revista Eletrônica Pensamento & Realidade. Disponível em: <http://revista.s.pucsp.br/in dex.php/pensamentorealidade>. Volume 24. Número 1. São Paulo: PUC, 2009. P.146.
- [12] GRISI, Fernando Correa. **Empreendedorismo Social: uma pesquisa exploratória de ações de disseminação no Brasil**. São Paulo: PUC, 2008. P.47.
- [13] SILVA, Mariana Passos Costa. **Caminhos Alternativos: empreendedorismo, informalidade e inclusão**. Dissertação. Campo dos Goytacazes (RJ): UENF, 2008. P.35.
- [14] RIFKIN *apud* CARRIQUIRY *apud* SILVA, Mariana Passos Costa. **Caminhos Alternativos: empreendedorismo,**

² Este trabalho não se propõe a denunciar nomes relacionados a desvios de recursos no Terceiro Setor. Pode-se tomar conhecimento dos casos veiculados pela mídia digitando “ong desvia recursos Brasil” no www.google.com. Notícias de

diversas fontes confiáveis estarão disponíveis: Revista Veja, Revista Época, Ministério Público Federal, O Estadão, Globo.com, Portal Ig, etc.

- informalidade e inclusão.** Dissertação. Campo dos Goytacazes (RJ): UENF, 2008. P.37.
- [15] KANITZ, Stephen. **O que é o Terceiro Setor.** Disponível em: <http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>. Aces-so em 07 de maior de 2015. s/p.
- [16] GRISI, Fernando Correa. **Empreendedorismo Social: uma pesquisa exploratória de ações de disseminação no Brasil.** São Paulo: PUC, 2008. P.47.
- [17] IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatística de Empreendedorismo 2012.** Estudos e pesquisas. Informação Econômica número 24. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. P.10.
- [18] OJEDA, Igor. **A complexa relação entre Estado e ONGs.** Ano 9. Edição 71. Publicado em 08/05/2012, p.01. Disponível em: http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2727:catid=28&Itemid=23, acesso em 20 de julho de 2015.
- [19] IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil.** Estudos & Pesquisas – Informação Econômica. Num 08. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>, acesso em 10 de agosto de 2015. Rio de Janeiro, 2008, p.07.
- [20] **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil.** Estudos & Pesquisas – Informação Econômica. Num 08. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>, acesso em 10 de agosto de 2015. Rio de Janeiro, 2008, p.06.
- [21] RICCI *apud* OJEDA, Igor. **A complexa relação entre Estado e ONGs.** Ano 9. Edição 71. Publicado em 08/05/2012, p.07. Disponível em: http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2727:catid=28&Itemid=23, acesso em 20 de julho de 2015.
- [22] PEREZ *apud* OJEDA, Igor. **A complexa relação entre Estado e ONGs.** Ano 9. Edição 71. Publicado em 08/05/2012, p.06. Disponível em: http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2727:catid=28&Itemid=23, acesso em 20 de julho de 2015.
- [23] ALBUQUERQUE, André Azevedo de. **O que leva os brasileiros a empreender?** Disponível em: <https://sobreadministracao.wordpress.com/2011/07/01/o-que-leva-os-brasileiros-a-empreender/>. Publicado em 01 de julho de 2011.
- [24] CHIAVENATO, Idaberto. **Introducción a la teoría general de la Administración.** 4 ed. Santafé de Bogotá (Colombia): Mc Graw Hill, 1998.
- [25] SOUZA, Maria Cristina de Andrade. **Crescimento econômico, inovação e empreendedorismo.** Dissertação. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- [26] SUÁREZ, Alejandro. **De desempregados a empreendedores.** Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI256991-17141,00DE+DESEMPREGADOS+A+EMPREENDEDORES.html>. Acesso em 06 de maio de 2015.

El emprendimiento social como soporte para el aprovechamiento de los RAEE

Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos

Rocío Tabares Hoyos

Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional,
Universidad de Manizales
Manizales, Caldas, Colombia
roci@umanizales.edu.co

Diego López Cardona

Facultad de Ciencias e Ingeniería
Universidad de Manizales
Facultad de Administración
Universidad Nacional de Colombia
Manizales, Caldas, Colombia

dlopez@umanizales.edu.co dilopezca@unal.edu.co

Resumen El documento contiene los conceptos de Emprendimiento Social, marco legal de desechos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (AEE) como soporte teórico desde diferentes autores para el emprendimiento social.

El documento contiene los conceptos de Emprendimiento Social, marco legal de desechos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (AEE) como soporte teórico desde diferentes autores para el emprendimiento social. El sector que se analizó fue el de AEE en Manizales Colombia. El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo y cualitativo. La información se recolectó con encuestas y entrevistas a hogares consumidores y empresarios. Permitió conocer: tipo de electrodomésticos, tiempo de uso, forma de adquisición, número de veces de cambio, razones de cambio, programas de recolección de AEE, cadena de intermediación y la forma como los intermediarios del reciclaje obtienen los RAEE que destruyen y que le sirven de materia prima; artículos recolectados por personas de bajo nivel escolar y económico que sobreviven en condiciones precarias. En razón con estos resultados y conclusiones, existe la oportunidad de generar propuestas de inclusión, empleo y desarrollo social para esta comunidad.

Palabras clave: *Emprendimiento Social, Aparatos Eléctricos y Electrónicos (AEE), Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), Manizales, Cadena de intermediarios.*

Abstract The document contains the concepts of Social Entrepreneurship, legal framework Waste Electrical and Electronic Equipment (EEE) as theoretical support from different authors for social entrepreneurship. The sector that was analyzed was the AEE in Manizales Colombia. The study was conducted with a quantitative and qualitative approach. The information was collected through surveys and interviews with consumers and business households. It yielded information: types of appliances, time of use, form of acquisition, number of times of change, of change, collection programs EEE, chain of intermediaries and how intermediaries recycling obtain WEEE that destroy and to as raw material; equipment collected by people of low educational and economic level that survive in precarious conditions. Due to these

results and conclusions, the opportunity exists to generate proposals for inclusion, employment and social development for this community.

Keyword: *Social Entrepreneurshi, electrical and electronic equipment (EEE), Waste of Electrical and Electronic Equipment (WEEE, Manizales, chain of intermediaries.*

I. INTRODUCCIÓN

En Colombia, ante las escasas políticas públicas relacionadas con la gestión ambiental, y específicamente el control de la fabricación, distribución y comercialización de AEE, se viene implementando estrategias de mercado concernientes a la Obsolescencia Programada³ y Percibida [1] que disminuyen el tiempo de uso por parte de los consumidores y por ende, se da el aceleramiento en su abandono como objeto útil. Una vez cumplido su ciclo de vida, los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), en su gran mayoría son arrojados a la basura a merced del carro recolector donde se mezcla con otros residuos orgánicos, de construcción, metalmecánicos y de otra índole, contaminando el aire, agua y suelo, imponiendo grandes retos para la sociedad y las autoridades que la gestionen y regulen, dado el gran volumen de desperdicio de AEE, que en su mayoría se botan.

Se abordan los conceptos de Emprendimiento Social, como una oportunidad para la inclusión social de aquellas personas encargadas de recolectar RAEE como productos de reciclaje y reúso. El problema radica en las pocas oportunidades que tienen los agentes que inician el proceso de recolección, por pertenecer a una cadena de intermediación parásita, que utiliza personas con bajo nivel de escolaridad, con pocas posibilidades de empleo y muchos problemas sociales, por ser en su mayoría individuos que no están asociados ni incluidos en algún programa de inclusión social.

Las estrategias de recolección selectiva y gestión ambiental de RAEE apenas comienzan a reglamentarse, con el propósito

³ Entendida como la programación del fin de la vida útil de un producto, de modo que, transcurrido un período de tiempo calculado o determinado por el fabricante durante la fase de diseño, éste se torne obsoleto, inútil o inservible

de prevenir y controlar la degradación ambiental. En las ciudades se tiene una logística de recolección basada en las rutas establecidas por la empresa que tiene el monopolio de administración de las basuras. Cada recorrido lo hace, no solo el vehículo con los empleados de la empresa, sino también personas de bajo nivel de escolaridad, que buscan, a medida que avanza el carro, seleccionar diferentes tipos de basura, como: plásticos, cartón, metales pesados y algunos RAEE de gran volumen para luego clasificar sus partes. Estos trabajadores informales los llevan a un centro de acopio, de acuerdo a la especialidad. Los intermediarios los compra y fija precio conforme a la ley de oferta y demanda.

Partiendo de las posibilidades que ofrece el emprendimiento social como una oportunidad para conformar grupos de trabajo con las personas que recogen los RAEE, capacitándolos en la extracción de metales preciosos y materiales costosos con los que se fabrican. Se puede establecer un proyecto de innovación social que aglutine esta comunidad, con bajo nivel de escolaridad, bajos ingresos, condiciones de salud deplorable y vivienda en malas condiciones, y puedan dar un paso en la mejora de su calidad de vida. El reciclaje de RAEE se convierte en una oportunidad de emprendimiento social.

El caso de estudio responde a un inventario de consumo de Aparatos eléctricos y Electrónicos (AEE) en la ciudad de Manizales. Se realizó a partir de la aplicación de encuestas a empresas recicladoras (26) y consumidores (331), que permitieron conocer el tipo de AEE que en los hogares utilizan, la vida útil, la forma de adquisición, cada cuánto los cambian, las razones de cambio, así como el depósito final una vez ha concluido su ciclo de vida.

II. CONCEPTOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Uno de los mayores propósitos del emprendimiento social, es la inclusión social de grupos vulnerables a la dinámica económica, que a través de la creación de valor, son capaces de generar oportunidades para un cambio social.

De acuerdo con Yunus, premio Nobel de Paz, la empresa social es una iniciativa que contribuye al desarrollo no sólo de espacios de participación ciudadana, sino también a procesos de inclusión social, laboral y económica que contribuyen a superar el asistencialismo y la pobreza [2].

El emprendimiento social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados [3]. Resalta que el emprendimiento social tiene aspectos claves como el que las oportunidades sociales no se descubren, sino que se construyen debido a la generación de ideas. Teniendo en cuenta las características de los emprendedores, se define como una actividad innovadora, de creación de valor social, que ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental, lo que da entender que el emprendimiento social y el emprendimiento comercial coexisten [4].

⁴ La Red de conocimientos sobre emprendimientos sociales (*Social Enterprise knowledge Network* –SEKN), es una red de colaboración entre diez de las más reconocidas escuelas de negocios de Iberoamérica, contando

Según la OIT no existe una definición única y universal sobre emprendimiento social, ni tampoco un único tipo, sin embargo aseguran que existen tres elementos claves en todo emprendimiento social: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocio sostenible. El emprendimiento social suele desarrollarse y ser eficaz, en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la intervención del estado es ineficaz o inexistente [5][6].

Cuando el emprendimiento social es exitoso, puede no sólo transformar las vidas de los asociados, sino también las maneras de solucionar un problema en general. El emprendimiento social es definido como la forma de inicializar nuevos modelos de actividad que desarrollen productos y servicios para satisfacer necesidades básicas de comunidades desatendidas por las economías convencionales y las institucionales [7].

No siempre una empresa que practica la Responsabilidad social Empresarial hace el emprendimiento social, debido a que se preocupa por el impacto que su actividad tiene en la sociedad y actúa en concordancia a esa preocupación; ni tampoco confundir el emprendimiento social con otros conceptos como organizaciones sociales, activismo social o la provisión de servicios sociales, dado que ninguna de ellas cumple con los tres requisitos básicos de tener un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocio sostenible.

La Red Senk⁴ define los emprendimientos sociales como: las acciones realizadas con el propósito explícito de crear valor social, realizando acciones desde las puramente filantrópicas, hasta proyectos de negocio orientados a mejorar la calidad de vida de la gente, y al mismo tiempo, los resultados económicos de las compañías. En otros términos, la necesidad de obtener resultados económicos va de la mano con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los asociados, dos elementos que deben permanecer juntos en la teoría y en la práctica.

También se define la empresa social como aquella cuya finalidad es facilitar el desarrollo de la comunidad en busca del desarrollo comunitario, como aquel que se encarga de crear organización sin fines de lucro, impulsado por la misión social, explorando y reconociendo las oportunidades para crear valor social, teniendo como objetivo primordial el valor social, mientras que la creación de valor económico se tiene en cuenta como un producto que garantiza sostenibilidad [8]. Diferentes autores coinciden en tres características fundamentales para el desarrollo de las empresas sociales: servicio a la comunidad, orientación a la solución de una problemática, y un generador de cambio [9].

Existe otra característica que es el desarrollo de bienes y servicios. Esta característica permite que el emprendimiento social llegue a ser: una empresa orientada al servicio a la comunidad que busca solucionar problemas territoriales y permite generar cambio en el territorio que impacta, teniendo en cuenta también su orientación a la sostenibilidad, que le permitirá impactar por un período de tiempo mayor [10].

además como socios estratégicos con la Escuela de Negocios de Harvard y la Fundación Avina.

Los emprendimientos sociales son efectivos en la medida que exista un liderazgo como pilar fundamental y una adecuada estrategia que permita la justa distribución de los recursos. El mercado del emprendimiento social es la población del mundo con sus diversos retos y necesidades, tomando por estandarte conceptos como: la educación básica, la igualdad de género, la reducción de la mortalidad infantil, la lucha contra las enfermedades, la sustentabilidad del ambiente, la mejora en la calidad de vida, entre otros [11].

La evolución de la economía mundial y la existencia de una abrumadora desigualdad y pobreza dejan lecciones importantes en lo que concierne a la generación de riquezas, donde quizás la más importante tenga que ver con el desafío de generar mayor movilidad social al interior de las sociedades. El emprendimiento se puede transformar en una plataforma de movilidad social [12].

La formación en el emprendimiento social es clave para poner en práctica valores, modelos sociales y técnicas que permitan la creación de riqueza; evitar y dejar de lado el oportunismo político. Entre los resultados que se esperan con la educación en emprendimiento social está el aumento en puestos de trabajo que permita desarrollar una economía local, e inclusive regional, produciéndose un círculo virtuoso entre un sistema educativo basado en emprendimiento social, y estudiantes de formación profesional con vocación emprendedora. De hecho estos círculos virtuosos permiten crear capacidades humanas para producir y utilizar conocimientos en un entorno cambiante, difícil y competido, para satisfacer las necesidades económicas, industriales, de organización, y sociales de las personas, favoreciendo también las generaciones futuras [13].

El emprendimiento social basado en la educación y tomando la experiencia práctica y modelos teóricos, mejora la cultura de la innovación [14], la responsabilidad de quienes actúan y el desarrollo de habilidades y conocimientos [15]; incluso la creación y uso de asignaturas y seminarios. Se ha convertido en un factor examinador para el rendimiento empresarial [16], garantizando una buena cobertura de los puestos de trabajo, sostenibilidad y el desarrollo de la economía local y regional [17], mejorando el rendimiento académico, la autoestima y el autoempleo [18][19].

Para la creación de un círculo virtuoso son elementos clave la creatividad, la innovación [20], el espíritu empresarial, los incentivos [21], el crecimiento económico, la productividad, la creación de mano de obra [22], el conocimiento tácito y explícito y la transferencia de tecnología [23]. En resumen, es necesario fomentar y promover la implementación de condiciones que favorezcan el emprendimiento social, dado que son alternativas viables para superar situaciones problemáticas en lo social, económico y ambiental.

Si las empresas quieren tener éxito, deben adaptarse a entornos culturales difíciles[24], gestionar una buena colaboración público-privada basada en la solidaridad, las redes

sociales, las empresas conjuntas, la innovación y la comercialización [25], acelerar el crecimiento económico [26], aumentar la competitividad con la participación de otras empresas innovadoras[27]. Todas estas actividades son más lucrativas cuando también se benefician aquellas empresas que alientan el emprendimiento social y que también persiguen un fin social, un método de negocio, la propiedad inclusiva, la gobernabilidad de los interesados, una indemnización justa, razonable rendimiento de las inversiones, la responsabilidad social y ambiental, la transparencia y la protección activos.

III. MARCO NORMATIVO DE LOS RAEE

El Ministerio de Ambiente, vivienda y desarrollo territorial, mediante resolución número 1512 de 05 de agosto de 2010, estableció los sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de residuos de computadores y/o periféricos.

Colombia también suscribió el convenio de Basilea⁵ sobre el control de movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación, para prohibir el paso de estos desechos entre países miembros y no miembros de la OCDE. Este convenio se firmó mediante la ley 253 de 1996, que entró en vigencia el 31 de marzo de 1997 [28], adquiriendo una serie de obligaciones para el comercio, tratamiento, reducción y eliminación de todo tipo de desechos peligrosos,

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, mediante la ley número 1672 de julio 19 de 2013[29], se establecieron los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, donde define los conceptos de quiénes son productores, comercializadores, ciclo de vida del producto, gestión integral, clasificación y otros lineamientos de los AEE y los RAEE. También define las responsabilidades u obligaciones de los productores, comercializadores, los usuarios o consumidores y de los gestores.

Según el Real Decreto 208/2005, de febrero 25 [30] en España, define los Aparatos Eléctricos y electrónicos, como aquellos que requieren de corriente eléctrica para funcionar o campos electromagnéticos; mientras que los RAEE los especifica como aquellos materiales, componentes, consumibles y subconjuntos que lo componen, procedentes de hogares o de otras fuentes comerciales, industriales o de otro tipo, a partir del momento en que pasan a ser residuos.

También define el tratamiento de los residuos como aquel proceso posterior a la entrega de los RAEE a una instalación para su descontaminación, desmontaje, trituración, valorización o preparación para su eliminación.

El término RAEE, que en inglés equivale al término *E-WASTE (Waste Electrical and Electronic Equipment WEEE)*, se refiere a los aparatos dañados, descartados u obsoletos que consumen electricidad. Incluye una amplia referencia de aparatos como electrodomésticos, computadores, celulares, equipos electrónicos, es decir, aparatos que contienen circuitos electrónicos que tarde o temprano, ya sea por la obsolescencia

⁵ Este convenio fue adoptado por la Conferencia diplomática de Basilea (Suiza) en 1989 y entró en vigor en mayo de 1992. A partir de noviembre de 1997, un total de 114 Estados y la Comunidad Europea hacen parte del

convenio, adoptando un instrumento que rige los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos.

programada o por la obsolescencia percibida, terminan siendo residuos.

La sigla RAEE se utiliza como término general para referirse a todo tipo de residuos con consumo de electricidad que contiene materiales problemáticos, peligrosos, escasos, valiosos o según su uso o tratamiento, interesantes.

A partir del 2 de diciembre de 2014, en la ciudad de Manizales se estableció el comparendo ambiental, donde la persona que arroje basuras en lugares indebidos recibirá una sanción por atentar contra el medio ambiente, pero no especifica nada con relación a los RAEE.

De acuerdo a información suministrada por los gremios que administran la producción, distribución, comercialización y el control final de los AEE, en Colombia, para el año 2008 se tenía una base instalada de más de 133.000 toneladas de producción de electrodomésticos, sin tener en cuenta el contrabando, por no tener la cifra estimada. De esa cifra se presume que 40.500 toneladas son residuos de AEE.

Suiza tuvo en el año 2008 un indicador de RAEE de 14 kilos por habitante, mientras que en Colombia fue de 0.7 kg.

Para Colombia se estimó en el 2018 un volumen de 2 kg por habitante, mientras que en el año 2014 ya se había logrado la cifra de 5.33 kg/habitante equivalente a 252,2 toneladas. Para el mismo año se tienen cifras de 250.000 toneladas en cuanto a neveras, 169.500 toneladas de lavadoras, 287.000 toneladas de televisores, 60.000 toneladas de equipos de video, 71.000 toneladas de equipos de audio; es decir, que las cifras se quedan cortas con relación a los estimativos por el acelerado consumismo de las personas que creen que comprando más o cambiando más rápido, mejoran su calidad de vida. UIT [31].

En Mayo de 2015 la UIT definió los lineamientos de la Gestión sostenible de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos en América Latina, los pasos a seguir en el manejo de los residuos y la situación en la que se encuentran la mayoría de los países de la región, señalando que Brasil genera el 52% del volumen de RAEE, Argentina el 11%, Colombia el 9% y Venezuela el 9% como los porcentajes más significativos.

IV. ESTUDIO DE CASO.

Ficha técnica e información general de la población encuestada: De los encuestados el 79% tienen edad entre 18 y 33 años y en su mayoría pertenecen a los estratos 3, 4,5 y 6, con hogares conformados especialmente entre 3 y 4 personas.

Con el propósito de conocer el tipo de electrodomésticos y tecnología, perteneciente a la línea blanca, línea marrón [32]⁶, aparatos para preparación de alimentos, aparatos para el cuidado del hogar, cuidado y arreglo personal con que cuentan los hogares manizaleños, se consulta por el equipo utilizado, el número de ellos, el tiempo que lo posee, la forma de adquisición, las veces que lo ha cambiado, las razones por las cuáles lo ha cambiado y las razones del cambio. De igual forma

⁶ Categoría genérica de electrodomésticos: tradicionalmente se distinguen varias líneas de electrodomésticos que habitualmente se clasifican en tres grandes grupos: línea marrón, línea blanca y pequeñas aplicaciones de electrodomésticos como batidoras, cafeteras, freidoras, etc. La línea marrón hace referencia al conjunto de electrodomésticos de vídeo y audio (televisores,

a través de la noción de la vida útil de los AEE se consulta sobre los programas de reciclaje para este tipo de artículos.

A. Análisis e interpretación de resultados

En cuanto a la cantidad de artículos que poseen las personas encuestadas se encuentra que del listado de los AEE presentados, todos dicen poseer al menos uno de los elementos de línea blanca y marrón en sus hogares, y el modo más común de adquisición es comprarlo como artículo nuevo.

Los electrodomésticos de mayor posesión son el televisor, computador, celular, reproductor de video, reproductor de sonido, conservándolo entre dos y cuatro aparatos por hogar; de igual forma, otros de alto consumo son la nevera, estufa, licuadora, lavadora, plancha, olla arrocera.

Compran un AEE nuevo cuando cumple su vida útil, y si no la ha cumplido, lo regalan a alguien que tal vez lo necesite, lo venden a conocidos y otros los venden por partes.

También consideran que los productos que más se pasan de moda son los televisores y el teléfono móvil, por el cambio de estilo; los encuestados advierten la necesidad del cambio para estar al día con la nueva tecnología.

Respecto si se tiene en cuenta la vida útil de los productos a la hora de adquirir alguno en particular, se halla que el 51% de los compradores algunas veces tiene en cuenta la vida útil, los demás casi siempre. Es reducido el número de los que no les importa qué tanto dure el artículo que compra.

En relación con el tiempo en que cambiarían los aparatos, la mayoría afirma que su periodo está entre 1 y 3 años para la categoría de AEE mayores, y para los AEE menores entre 6 y 12 meses.

Los productos que tienen la mayoría de la población en sus hogares son: nevera, estufa, lavadora, licuadora, olla arrocera, celular, batidora, plancha, secador de cabello, plancha del cabello, porque son aparatos de uso diario que las personas emplean para diferentes tareas como: conservar alimentos, producir, generar calor, agilizar tareas, trabajar, comunicarse, entretenerse, en fin, son mecanismos que los individuos consideran indispensables para el buen vivir y de gran importancia en el quehacer diario.

B. Programas de reciclaje

El 81% de los entrevistados respondieron que no conocen programas de reciclaje, lo que permite inferir que hay desconocimiento de este tipo de programas. Sólo el 19% conoce de alguno. De los que respondieron afirmativamente se halla que muchos tienen conocimiento de dichos programas a través de las empresas de telefonía móvil, pero no han sido lo suficientemente efectivas y convincentes, pues son pocos los que han cumplido este propósito; otros tienen conocimiento de programas de reciclaje a través del chatarreo, práctica común que realizan las personas para su sustento, que recogen toda

vídeos, aparatos de música), mientras que la línea blanca se refiere a los principales electrodomésticos vinculados a la cocina y limpieza del hogar (lavavajillas, frigoríficos, lavadoras).

clase de chatarra, escombros o desperdicios que luego son vendidos. De otra parte, hay campañas a partir de los centros comerciales en donde se lideran acciones, concursos y recolectas con fines sociales y ambientales; también han obtenido información de programas de hospitales, Universidades, Colegios, empresa recolectora de basura EMAS (quien tiene el monopolio de recolección y manejo del relleno sanitario), instituciones oficiales, asociaciones de comerciantes, programas de posconsumo; Corpoinfantil, en fin, una lista de diferentes instituciones que se encargan de tareas de reciclaje y las promueven a través de propagandas publicitarias, campañas internas que buscan con estas obras ayudar a diversas fundaciones. Sin embargo, falta articulación y unión entre las instituciones, cada una trabaja por separado; mayor labor y esfuerzos colectivos para lograr que realmente el reciclaje de todo clase de AEE se dé consecuentemente y sean reutilizados.

C. Resultados empresas recicladoras

Entiéndase el concepto de empresa recicladora, aquellas pequeñas, medianas y grandes instituciones (también personas naturales) encargadas de comprar al por menor o mayor, según el caso, lotes de productos seleccionados por personas que a diario recorren la ciudad o región. Algunas de ellas también tienen planta de proceso para el embalaje y mejor disposición de entrega de los materiales clasificados. De las personas encuestadas, el 64% son hombres y el 36% son mujeres. Las empresas encuestadas son generadoras de empleo formal e informal, de las cuales sólo el 8% son trabajadores directos, los demás son empleos informales. El 33% tiene bachillerato, el 21% son técnicos, 21% universitarios, 17% especialistas y el 8% tienen nivel básico, lo que da a entender que el personal encargado de estas empresas ha tenido acceso a la academia y entiende la función de su unidad de negocio.

Los aparatos que más desechan los manizaleños son lavadoras, neveras y microondas, la mayoría los bota en condiciones desgastadas, muy poco en perfecto estado. Estos aparatos desechados son adquiridos así: el 72% lo compran, el 16% los regalan, y el 12% lo adquieren de otra forma, ya sea recogiendo los o por encargo.

De los desechos que recogen, el 60% los desbarata y saca piezas, el 20% los vende por partes, el 16% los vende y el 4% los repara.

En cuanto a los beneficios de estos desechos, se encuentra que para el 48% es económico, para el 24% sirven como materia prima, el 24% asegura que son una oportunidad de negocio y al 4% les representa otra clase de beneficios. De lo que no les sirve el 54% los bota a la basura, el 33% lo lleva al relleno sanitario, el 8% lo re-usa y el 4% lo regala.

Los desechos materiales que no sirven lo llevan a la entidad recolectora de las empresas y evitan un poco la contaminación a todo nivel. En cuanto al impacto ambiental de estos desperdicios se halla que el 60% cree que si le generan daño al medio ambiente, mientras que un 40% cree que no.

El 27% de los encuestados sabe cuál es la normatividad para funcionar mientras que el 73% lo desconoce completamente. El 100% de las empresas respondió que todos de los productos son víctimas de la obsolescencia tanto programada como percibida.

La forma como los intermediarios del reciclaje obtienen los productos que destruyen para recuperar partes que sirven de materia prima a la gran industria, lo hacen por recomendaciones hechas entre ellos, es decir, existen personas naturales cuyo oficio es la búsqueda de materiales industriales de desecho para su manipulación y selección. Tradicionalmente las personas andan detrás de un vehículo recolector de basuras para obtener productos específicos como plásticos, cartón, vidrio, además de, obtener los AEE que son botados a la basura por los propietarios de los hogares.

Estos recolectores llevan los AEE a sitios donde se los compran de acuerdo al peso, sin importar si llevan motores, cables, u otros materiales mayormente valorados en el mercado del re-uso.

Estos intermediarios, compradores de RAEE y desechos industriales, utilizan mano de obra poco calificada que mediante la contratación por lo obtenido luego de destruir los AEE, les pagan de acuerdo al peso del cobre, latón, aluminio, y otras aleaciones bien apreciadas en el mercado.

En la cadena de intermediación participan: recolectores andariegos que caminan detrás de vehículo recolector, quienes le venden a un intermediario su pequeño producido; intermediarios zonales, quienes le compran cartón, vidrio, hierro, entre otros a los andariegos; intermediarios regionales, quienes le compran a los zonales y venden su producido a las factorías.

También existen empresas y personas que tienen la tradición de comprar lotes de desechos institucionales o industriales a empresas que por razones de modernización desechan volúmenes de estos materiales. Estos intermediarios acuden, una vez han clasificado los materiales a los distribuidores zonales o regionales.

Tanto los intermediarios zonales y regionales, para realizar las labores de selección de materiales, utilizan personas que no están incluidas en algún programa social. Las comunidades que participan en la cadena de intermediación, se clasifican en intermediarios y recolectores; a los primeros sólo les interesa participar en el mercado de oferta y demanda de partes, mientras que los segundos son comunidades que no tienen ninguna garantía social y están excluidos de programas de reconversión.

Estas labores de reciclaje la hacen con personas que buscan el diario vivir, con qué lograr mitigar sus necesidades primarias, persona con bajo nivel de escolaridad que son “**explotados**” bajo condiciones precarias de seguridad y que les permite lograr la selección de materiales para proveerlos a la gran industria. En razón a esto existe la oportunidad de implementar programas de “innovación social empresarial” para la organización de estas personas que no están incluidas en ningún programa de desarrollo social.

V. CONCLUSIONES

Según lo encontrado, las personas cuando cambian los electrodomésticos de consumo masivo tienen poca conciencia de la forma en cómo deben desechar el producto, dado que en la mayoría de veces estos son tirados o regalados, y no reciclados en forma correcta.

Cuando las personas compran AEE buscan requisitos y condiciones de innovación, garantía, seguridad, bienestar y asistencia, aparatos que les permita una vida más cómoda y confortable

En consonancia con las nuevas tendencias mundiales sobre la protección del medio ambiente, el Gobierno debe de ser el principal promotor de instituciones y programas con reglas de juego claras y precisas que fomenten la protección ecológica del medio ambiente, siendo el estado el principal agente para que los fabricantes y consumidores tengan la conciencia moral y ética y, en consecuencia, tomar las mejores decisiones que lleven a un mejor desarrollo y protección de la sociedad.

No se tienen estimativos exactos con relación a la producción e importación de AEE, las predicciones se desbordan hacia arriba, lo que implica que Colombia se está convirtiendo en un basurero de RAEE que no son aprovechados por falta de gestión y por las escasas políticas de promoción.

La obsolescencia trae consecuencia positiva, en tanto mantiene y contribuye con el dinamismo y demanda que requiere el sistema de producción industrial, lo que favorece la economía de mercado, pero provoca serias lesiones al medio ambiente y a la comunidad por la gran acumulación de RAEE que no son tratados adecuadamente.

El chatarreo, es la práctica del rescate y reciclaje de los diferentes residuos abandonados en los barrios, lo cual genera grandes riesgos para la salud de las personas de estrato social y escolar bajos que la realizan, pero se convierte en oportunidad de su sustento económico.

Es imperativo generar conciencia sobre el consumo que se debe tener día a día, y no sólo del consumo, sino la forma cómo se recicla, y así aportar y ayudar a que los diferentes residuos que se generan sean bien desechados por cada una de las personas y no esperar a necesitar de prohibiciones para estar dispuestos a recibir lecciones y educación sobre este tema.

Mientras la gente aprende a generar menos basura, la tecnología y la ciencia pueden ayudar a moderar la cantidad que va directo al basural, porque esto no es sólo un aspecto de consumo y de desecho, sino también un aspecto de competencia, entre las diferentes empresas de productos tecnológicos, que por querer producir más, generar más riqueza y ser las mejores en su campo, no poseen la conciencia y mucho menos se dan cuenta del impacto medio ambiental que están generando. Su invasión en los países tercermundistas es agresiva por la falta de controles.

Se podría reflexionar sobre el papel que juega la ciencia, el mercadeo, la publicidad y las universidades en el mundo y sobre todo los ingenieros que son quienes están involucrados en el diseño y elaboración de productos, los cuales muchas veces se han convertido en colaboradores del mercantilismo capitalista y las empresas, que a costa de todo lo que promueven es mantener la economía de consumo.

Hay legislaciones que protegen los derechos del consumidor ante posible abusos de los fabricantes en el mercado. Son los consumidores los que tienen la última decisión de rechazar o elegir lo que verdaderamente les conviene en medio de una sociedad que diariamente se ve atacada por la obsolescencia

programada, de ahí la necesidad de formarlo para tener un consumo responsable, condición que deben cumplir todos los actores sociales involucrados.

En el mundo y en Colombia, para forjar una postura responsable de los consumidores frente al respeto por el medio ambiente, se han venido consolidando organismos y entes responsables de establecer parámetros necesarios a nivel técnico, económico y legal para el manejo integral de los recursos tecnológicos que se usan en los hogares, pero es mayor la velocidad de producción de AEE que forman grandes volúmenes de desechos, que la aplicación de las normas que se generan.

En Manizales los pocos programas que hay de reciclaje, están orientados a la recolección de basura. No existen programas de recolección de RAEE, por lo tanto se presenta la oportunidad de realizar propuestas de emprendimiento social encaminadas a la inclusión de esta comunidad recolectora. Sera un reto generar movilidad social para incorporar grupos de recolectores que son excluidos de programas de reconversión.

Se debe fomentar la implementación de una economía de la recuperación, de la reutilización y de la re - creación de todo lo que se ha destruido y desechado en el planeta.

El emprendimiento social permite fomentar y promover condiciones como alternativas viables para superar situaciones problemáticas en lo social, económico y ambiental; por tanto, la propuesta que se va a consolidar contribuiría al desarrollo, porque brindaría servicios a la comunidad, orientación a la solución de problemáticas y generación de cambio.

REFERENCIAS

- [1] Valquíria Padilha, Bonifácio, Renata Cristina A. 2013 Historia secreta de la obsolescencia programada. Disponible en <http://marcianomx.com/historia-obsolescencia-programada/> consultado enero 2014
- [2] Yunus M, Moingeon B and Lehmann L 2010 Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, Long Range Planning 43 (2010) 308-325
- [3] Roberts, D. y Woods, C. (2005) Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. University of Auckland Business Review, 45-51.
- [4] Austin, et al (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, different or both? Entrepreneurship: Theory & Practice, 30 (1) 1-22
- [5] Chell, Elizabeth (2007) Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. International Small Business Journal; 25; 5. DOI: 10.1177/0266242607071779. Disponible en <http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/1/5>
- [6] Guzmán Vásquez, Alexander; Trujillo Dávila, María Andrea. (2008) Emprendimiento social - revisión de literatura Estudios Gerenciales, vol. 24, núm. 109, octubre-diciembre, 2008 - Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518005>
- [7] De Pablo López, I. (2005). El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social. V Seminario de creación de empresas. Universidad Autónoma de Madrid. 133 Dees, G.E. (2001). Strategic tools for social entrepreneurs. New York: John Wiley & Sons
- [8] Seelosa, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. Business Horizons, 48, no. 3: 241-246. Schwab Foundation. 2005. <http://www.schwabfound.org>.
- [9] Prahalad, C (2010). The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, 5ta Edition Prentice Hall, United States of America
- [10] Mozas Moral, Adoración. (2013) EMPRENDIMIENTO Y ECONOMÍA SOCIAL. Presentación del número CIRIEC-España, Revista de

- Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 78, agosto, 2013, pp. 7-9
Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional
Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17429865002>
- [11] Alemán, Fernando y Coronado, Camilo Ignacio. (2014). Emprendimiento social innovador: el caso de Bioed Colombia SAS en Antioquia Colombia. En: *Global Conference on Business & Finance Proceedings. 2014, Vol. 9 Issue 2, p508-516. 9p.* ISSN: 19310285 Accession Number: 97164612. Consultado de: <http://library.macewan.ca/library-search/detailed-view/bth/97164612?query=%2528Camilo%252C+Fernando%2529>
- [12] WompnerGallardo, FredyH. 2012 EL EMPRENDIMIENTO COMO FACTOR DE MOVILIZACION SOCIAL Nómadas, núm. 36, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18126450015>
- [13] Silakalne-Araja, D., y Arais, R. (2012). Promoción de la Educación de Adultos en el negocio innovador. En la Conferencia Internacional Scientifical sobre Sociedad, Integración y Educación 2012, 25-26 de mayo de Rezekne, Letonia, 429-440.
- [14] Zain, SM et al (2013). Educación Sostenible y Emprendimiento disparadores Innovación Cultura en 3R. En sexto Foro Internacional sobre la Enseñanza de la Ingeniería (IFEE), Kuala Lumpur (Malasia), 20-22 de noviembre, 128-133.
- [15] Dejaeghere, J. (2013). La educación, las habilidades y la ciudadanía: un modelo emergente de la iniciativa empresarial en Tanzania. Educación Comparada, 49 (4), 503-519.
- [16] Daghbashyan, Z., y Harsman, B. (2014). Universidad Elección y Emprendimiento. Pequeño Economía de la Empresa, 42 (4), 729-746.
- [17] Li, H., y Zuo, X. (2013). Investigación de Empleo Colegio de Graduados y Emprendimiento - Tomando Estudiantes Formación Superior en especialidades como Productor del sector servicios para un ejemplo, Actas de la Conferencia Internacional sobre Educación de Tecnología y Sistema de Información (ICETIS 2013), 21 a 22 junio 65, 126- 133.
- [18] Johansen, V. (2014). Educación Emprendimiento y Rendimiento Académico. ScandinavianJournal of EducationalResearch, 58 (3), 300-314.
- [19] Yin, L., y Li, J. (2013). Estudio sobre la situación actual de la educación empresarial University Graduate Student. 3ª Conferencia Internacional de Educación y Gestión de la Educación (EEM), 28, 15 al 16 noviembre, Singapur, 188-191.
- [20] Sudharson, K.; Ali, AM, y Sermakani, AM (2012). Una perspectiva organizativa de Comunicación del Conocimiento en Desarrollo de Emprendimiento Educación para Estudiantes de Ingeniería. En Actas de la segunda Conferencia Internacional de Información Integrado (IC-ININFO 2012), Budapest, Hungría, 73, 590-597.
- [21] Egbe-Okpenge, EG, y Igbo, HI (2012). Relación entre la Consejería y Emprendimiento Desarrollo de Habilidades de nigerianos Fin de Carrera de pregrado. En tercera Conferencia Mundial sobre la Psicología, Asesoramiento y Orientación (WCPCG 2012), Efes (Turquía), mayo 9 hasta 12, 84, 120-127.
- [22] Ndou, V., y Del Vecchio, P. (2013). Fomento del espíritu empresarial innovador de desarrollo de activos de conocimiento: una evaluación de la situación en los países de los Balcanes Occidentales. En Vrontis, D. et al (Eds.): Quinta Conferencia Anual de la Asociación Euromediterránea de la Academia EUROMED de negocios: Modelos Edificio Nuevo asunto para el éxito a través de la Competitividad y Responsabilidad, Montreux, Suiza, 1187-1197
- [23] Spulber, DF (2012). El conocimiento tácito con el emprendimiento innovador. Revista Internacional de Organización Industrial, 30 (6), 641-653.
- [24] Alam, MS et al (2010). Transición Cultural y Emprendimiento Innovador. En Shuhua, H., y Thota, H. (Eds.): Actas de la quinta Conferencia Internacional sobre la Gestión de la Innovación de Producto, vols. I & II, 1-11 junio, Wuhan, China, pp. 757-761.
- [25] Racic, D., y Viduka, Z. (2013). Desarrollo de Emprendimiento Innovador en Croacia: Análisis y Recomendaciones de Política. En Dong, J. et al (eds): Actas de la Conferencia Internacional de Innovación Valle-Beijing 2013 Suzhou-silicio (SIIC): Innovación Tecnológica y diásporas en una era global, Suzhou, China, 56-60.
- [26] Grundey, D. et al (2008). El Papel de la Política Institucional de Desarrollo de Emprendimiento Innovador en Lituania. Transformaciones en Negocios y Economía, 7 (2), 86-101.
- [27] Kayasan, O. (2011). Papel del Estado en la innovación para estimular el espíritu empresarial: Países Emergentes Perspectivas. En Fulford, H. (Ed.): Actas de la sexta Conferencia Europea sobre Innovación y Emprendimiento (ECIE), vols. 1 y 2, 15-16 de septiembre de Aberdeen, Reino Unido, 511-518.
- [28] Sánchez G., Liliana. (2012) Gestión de residuos peligrosos y convenio de Basilea. Seminario Internacional sobre Gestión Integral de Residuos Sólidos y Peligrosos, siglo XXI. Consultado el 13 de marzo de 2015 de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bvsde.paho.org%2Fbvsacd%2Facodal%2Fxxvii.pdf&ei=pjxbVbb1FuzIsASQpIG4Bg&usq=AFQjCNEUO2soT4Gkk7yB-vpnSmbXX8xX_w&bvm=bv.93564037,d.eXY
- [29] MINAMBIETE (2013) Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. Lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de RAEE. Consultado el 20 de marzo de 2015 de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/leyes>
- [30] MINETUR (2005) Ministerio de industria, energía y turismo. Boletín oficial del estado. Disponible en <http://www.minetur.gob.es/industria/raee/legislacion/paginas/legislacion.aspx>. Consultado el 28/04/2015.
- [31] UIT, Convenio de Basilea, CRBAS- Centro Regional Basilea para América del Sur, UNESCO, OMS, ONUDI, OMPI, CEPAL (2015) Gestión sostenible de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos en América Latina. Impreso en Ginebra, Suiza. Mayo de 2015. Disponible en itu.int/ITU-T/climatechange/
- [32] Sánchez Pérez, M. G. (enero- febrero de 2003). *Distribución y Consumo de electrodomésticos en España*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de Revista : http://www.researchgate.net/publication/28061200_Distribucion_y_consumo_de_electrodomsticos_en_Espana.

Logística Inversa, obsolescencia Programada y Percibida, una oportunidad para el Emprendimiento Social

Sector electrodoméstico. Manizales - Colombia

Diego López Cardona

Facultad de Ciencias e Ingeniería, Universidad de
Manizales, Facultad de Administración Universidad
Nacional de Colombia, Manizales, Caldas,
Colombia
dlopez@umanizales.edu.co dilopezca@unal.edu.co

Rocío Tabares Hoyos

Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional,
Universidad de Manizales
Manizales, Caldas, Colombia
roci@umanizales.edu.co

Resumen A partir de los conceptos de Logística Inversa, Obsolescencia Programada y Obsolescencia Percibida, desarrollados en la investigación aplicada, exploratoria y descriptiva, en la cual se recolectó información de hogares, empresas consumidoras y recolectoras, es posible proponer e implementar programas de emprendimiento con comunidades que están excluidas de proyectos de inclusión social como son los recolectores de basura, personas con bajo nivel de escolaridad y condiciones de vida precarias. Al analizar el sector electrodoméstico en la ciudad de Manizales, como caso de estudio, para encontrar el tipo de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (AEE) que usan y el depósito de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), se tiene la oportunidad de diseñar programas para el reciclaje y re-uso de los RAEE que en la actualidad por falta de regulación y poca gestión de la que hay, son mezclados con desechos orgánicos y botados en los basureros, afectando el medio ambiente.

Palabras clave: Aparatos Eléctricos y Electrónicos (AEE), Emprendimiento social, Logística Inversa, Obsolescencia Programada y Percibida, Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE).

Abstract—From the concepts of reverse logistics, obsolescence and Perceived obsolescence, developed in applied research, exploratory and descriptive, in which information from households, consumers and collection companies was collected, it is possible to propose implementing entrepreneurship programs with communities that are excluded from social inclusion projects such as garbage collectors, people with low education levels and poor living conditions. In analyzing the appliance industry in the city of Manizales, as a case study, to find the kind of electrical and electronic equipment (EEE) and deposit using Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE), there is the

opportunity to design programs for recycling and re-use of WEEE which currently lack of regulation and poor management there are mixed with organic waste and disposed of in landfills, affecting the environment.

Keywords: *Electrical and Electronic Equipment (EEE), social entrepreneurship, Reverse Logistics, Planned obsolescence and perceived, Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE).*

I. INTRODUCCIÓN

La ciudad de Manizales⁷ no ha sido ajena al consumismo de AEE, gracias a los diferentes tratados de libre comercio, a la publicidad y a los sistemas de crédito que han permitido adquirir diferentes productos electrónicos que han contribuido supuestamente a mejorar la calidad de vida de los hogares.

De acuerdo con estudios referenciados en el marco teórico, las empresas productoras de AEE, también han optado como estrategia programar la reducción de la vida útil de los artefactos desarrollados para obligar al consumidor a tener una obsolescencia programada, ya sea por el aumento de tecnología o por el agotamiento de las horas o cantidad de revoluciones que debe cumplir en relación con la verdadera capacidad de los productos. Se tiene como estrategia mercantil el ofrecer los productos en diferentes versiones para obligar al cambio permanente de tal manera que el usuario por efecto de la obsolescencia percibida sienta la necesidad de adquirir nueva mercancía porque considera que el que posee es viejo y/o obsoleto.

Lo preocupante de este proceso, es que los hogares están sometidos a realizar gastos permanentes para mantenerse al día en el uso de la tecnología; por ende, sus

⁷ Capital del Departamento de Caldas, República de Colombia, ubicada en el centro del país, región cafetera, con más de 400.000 habitantes.

productos fruto de la obsolescencia programada y percibida, son enviados a la basura sin ningún procedimiento o proceso de clasificación que permita al menos el reciclaje de los elementos botados. Estos productos contienen elementos altamente contaminantes y por lo general se mezclan con productos orgánicos al momento de eliminarlos.

La investigación pretendió hacer un abordaje teórico de la obsolescencia programada y percibida y su relación con la responsabilidad social empresarial en Manizales, lo mismo que los conceptos de la logística inversa para tratar de diseñar empresas que permitan con el uso de tecnologías apropiadas el reciclaje y re-uso de materiales preciosos de aquellos elementos que contienen los RAEE, que son mezclados con productos orgánicos y botados en los basureros oficiales.

II. LOGÍSTICA INVERSA

Dentro del marco de la logística integral y con el fin de crear un entorno sostenible debido a la escasez de algunas materias primas y el acelerado aumento de RAEE, se ha venido escuchando el concepto de logística inversa o *Reverse Logistics*, cuyo objetivo es garantizar la reutilización de todos los materiales y desechos posibles de un producto en su etapa final de uso, mediante técnicas de recuperación, para que estos lleguen nuevamente a su productor inicial dándole un re-uso total o parcial, adicionando metodologías de renovación y reprocesamiento para convertirlos finalmente en materia prima, reduciendo el impacto ambiental que esto genera.

Consiste en mover los productos desde su destino final devolviéndose en la cadena de suministro para lograr darle un valor agregado o asegurar su adecuada destrucción. Como más claramente lo indica [1]: “Una cadena de suministro que es rediseñada para gestionar eficientemente el flujo de productos destinados al reprocesamiento, la reutilización, el reciclaje o la destrucción, usando correctamente todos sus recursos”.

Según [2] la relación entre la logística convencional y la logística inversa a grandes rasgos trata las mismas actividades, teniendo en cuenta que la acción primordial de logística convencional es lograr que las materias primas lleguen a la organización en el momento preciso, así como los productos estén en manos de los consumidores en el tiempo planeado y al menor costo. Mientras que para la logística inversa está presente el concepto medioambiental, donde ya no se trata solo de tener en cuenta los factores económicos, sino el hecho de querer recuperar estos productos que en un primer momento son considerados como desechos.

Desde su aparición en la década de los setenta, la Logística Inversa ha permitido un avance histórico en las compañías, ha logrado que hoy en día se cree un sentimiento más profundo por la responsabilidad social y el impacto ambiental. Cada vez son más las organizaciones que buscan basar sus estrategias en políticas para un bien común y ético en su manera de hacer los negocios, con el

fin de darle a esto el mismo peso que se le da al beneficio económico.

A. Gestión Logística Inversa

Es necesario para el manejo de la logística inversa, planificar, administrar y controlar todo el flujo de productos y materiales que han sido considerados como defectuosos, en exceso de inventario, devoluciones de clientes, inventarios estacionales o productos obsoletos, para ser llevados desde el lugar de consumo hasta el punto de origen del fabricante o proveedor incluyendo información asociada para evaluar las causas de la devolución y adecuar los productos en el lugar indicado.

Entre los aspectos generales de la logística inversa (LI), se abarcan algunos factores indispensables como los costos estratégicos, servicio al cliente, preocupaciones ambientales y legislativas, calidad, que son claves para la implementación exitosa, como lo plantea [3] en su investigación, donde identifica también factores operacionales como el análisis de costo-beneficio, transporte, gestión de la oferta, almacenamiento, re-fabricación, reciclaje y embalaje. Estos factores en conjunto forman el conocimiento del estado de la técnica sobre las claves para el éxito del diseño y la gestión de los sistemas de LI.

Los procesos involucrados en la LI se enfocan en cinco objetivos claves, que se pueden definir cada uno dentro de la logística empresarial clasificados por [4] como:

1. Adquisición y compra. Implica la producción, desarrollo de proveedores y adquisición de materias primas, componentes, materiales para envase, empaque, embalaje y unidades de manejo que sean “amigables con el ambiente”.
2. Reducción de insumos vírgenes. Implica actividades de ingeniería de producto y re-entrenamiento de los recursos humanos con el propósito de valorar actividades de reutilización de materiales sobrantes, preferir materiales de origen reciclado, escoger contenedores, embalajes, unidades de manejo, empaques y envases reutilizables y reciclables, impulsar la cultura del “retorno”.
3. Reciclado. Es necesario desarrollar políticas de reciclado respetando el desempeño o estándares del producto: Utilizar materiales de origen reciclado, y reciclables; explorar innovaciones tecnológicas que permiten utilizar materiales reciclables; financiar estudios para reducir el uso de materias primas vírgenes.
4. Sustitución de materiales. El incremento de la tasa de innovación en procesos de reciclado debe impulsar la sustitución de materiales, en partículas de los más pesados por otros más ligeros con igual o superior desempeño (como es el caso en la industria automotriz donde los plásticos están sustituyendo partes de metal y vidrio en los automóviles, así como el aluminio o los materiales compuestos en los nuevos chasis de los camiones

disminuyen la tara facilitando un aumento de la unidad de carga para igual peso por eje).

5. Gestión de residuos. Se debe evaluar las políticas de adquisición de materiales y la tasa de residuos en la utilización de los mismos; el manejo de residuos es un costo no despreciable; también puede ser necesario tener políticas de aceptación de muestras, si las exigencias de gestión de los residuos de éstas, o simplemente su disposición por rechazo, es costosa.

La logística inversa es sin duda una filosofía que cualquier empresa debe agregar a su entorno, debido a todos los factores mencionados y ante la globalización que se está dando.

Después de tener clara la estrategia y analizar cómo llevar a cabo la logística inversa dentro de la organización y teniendo en cuenta los objetivos de la logística empresarial, se deben considerar los siguientes procesos fundamentales que involucra la logística inversa, tal y como lo expone [5] en su libro “Logística Inversa y medio ambiente”:

- Reparación: Consiste en devolver en funcionamiento un producto usado al cliente, ya que se basa en el reemplazo de ítems fallidos. Supone una menor calidad que los productos nuevos.
- Renovación: Se le otorga a los productos una calidad específica ya que todos los módulos son inspeccionados y reparados o reemplazados. Supone una mejora significativa de la calidad y extiende la vida del producto.
- Reprocesamiento: El reprocesamiento de un producto consiste en el desensamblado de las partes de este, la clasificación de estas, la restauración de lo que es necesario y el re-ensamblado. Este proceso cumple estándares de calidad rigurosos como los de los productos nuevos.
- Reciclaje: Este es el proceso más común y conocido por todos. Consiste en la recuperación del material contenido en los productos retornados, clasificándolos, desensamblando sus partes y transformándolos en materias primas. En este proceso se pierde calidad, identidad y funcionalidad del producto ya que consiste en la reutilización de los materiales. Uno de los ejemplos que primero viene a la mente es el reciclaje de papel, es fácil distinguir si un papel es reciclado por su color o textura.
- Canibalización: Se desensambla un producto y una pequeña porción de este puede ser reutilizada. Un ejemplo puede ser lo que sucede en los talleres de mecánica donde se utilizan por ejemplo cerraduras de vehículos ya desguazados para coches que tienen que reparar.
- Reutilización directa: Estos son productos retornados que pueden ser rehusados después de limpiarlos o de una reparación menor sin ser introducidos en un proceso de producción. Un ejemplo sería un ordenador

desfasado que simplemente con ser formateado puede ser utilizado sin ningún problema.

B. Logística verde (Green Logistics)

Anteriormente no se consideraba el tema de sostenibilidad, pues se creía que los recursos iban a ser infinitos y no había preocupaciones por tomar consideraciones en cuanto al cuidado del medio ambiente. Ahora, es el cuidado del ecosistema para prevenir futuros desabastecimientos de recursos naturales, y se habla de la aplicación y manejo de materiales no biodegradables, reciclaje y separación de productos terminados, normas ambientales y ecológicas, inserción de productos y empaques a la cadena productiva de las empresas. Todo un conjunto de discusiones por el futuro de la preservación de un entorno sostenible, son considerados para la gestión de la logística verde que hoy por hoy es punto clave de crecimiento tecnológico y procesos de innovación.

La aplicación de logística inversa y verde (*reverse and green*) implica la reducción significativa de costos agregando mayor valor al producto, según los deseos del consumidor. Para lograr medir el desempeño de la logística verde se debe definir un costeo basado en actividades aplicando nuevos programas que modifican considerablemente la dinámica y metodologías de producción en la empresa. Esto pone en riesgo a muchas organizaciones, y la mayoría fallan al momento de asumir la decisión de aplicar modelos para reciclar y reutilizar envases, empaques, embalajes y unidades de manejo, ya que esto difícilmente es aceptado por las firmas, especialmente cuando no se mide su beneficio.

Claro está que este tipo de logística no se trata de un capricho, ya que existen, por lo menos, tres direcciones para su impulso, que abarcan temas a considerar por las empresas que implementan la logística verde, siendo esto un denominador de que estas empresas nunca pierden dinero, ya que sus artículos logran un posicionamiento en un mercado de consumidores orgullosos por el cuidado que se le da a los recursos [6].

C. Reglamentación para aplicación de logística inversa

En Colombia no hay una ley que se especifique en los términos de logística inversa o reversiva, sino mediante decretos que se han hecho para protección del medio ambiente, impuesto por el gobierno para regular el manejo de algunos desechos.

El Ministerio de Medio Ambiente hace especial énfasis en la definición de “residuo” y “desecho” pues de esto dependerá saber cuánto es su valor potencial de aprovechamiento o recuperación, que se realizará dependiendo del ámbito y las normas que se apliquen.

Se puede notar que en su Decreto el Gobierno Nacional opta por conocer las obligaciones y responsabilidades que debe tener tanto el productor como el consumidor, más no realiza menciones de las posibilidades de reutilización o aprovechamiento de estos recursos.

Finalmente en el Decreto 1713 de 2002 cita las definiciones del cuerpo de aseo y de los planes que pueden

hacerse para el manejo de desperdicios y residuos, como el de crear rellenos sanitarios o botaderos, y establece tener, dependiendo de la empresa, un plan de gestión de manejo de residuos sólidos.

Dentro de las normativas que certifican la aplicación de procesos de logística verde están las normas ISO de calidad, que siguen en evolución y se destacan entre: Norma ISO 9000. Gestión de procesos, Norma ISO 14000. Producción limpia, Norma ISO 18000. Seguridad Industrial y otras normas ISO acerca de temas de salud ocupacional y distribución limpia.

D. Referencias y aplicaciones de la logística

Un estudio de la universidad EIA [7] presenta una revisión de literatura sobre estudios de caso de carácter exploratorio y cualitativo en aplicaciones de procesos de logística inversa catalogado en varios sectores industriales, resaltando la importancia de realizar investigaciones basadas en métodos cualitativos para analizar más a fondo los problemas relacionados con la aplicación de procesos de logística inversa.

Dentro de los artículos catalogados en el estudio como Industria electrónica, se destaca el de [8] sobre el diseño de estrategias para la recuperación y reciclaje económico de máquinas fotocopadoras en Holanda denominado bajo el nombre Caso de Negocio *Océ (Business case Océ: Reverse logistic network re-design for copiers)* donde los autores discuten un estudio estratégico para realizar actividades de re-manufacturación y logística inversa en dos localidades (Países Bajos y República Checa), identificando metodologías factibles que pueden optimizar los costos y una estrategia de recuperación que optimiza el diseño de una red logística inversa aplicada, recomendando factores de desempeño y calidad que se pueden aplicar al negocio a través de diferentes técnicas y modelos.

Este estudio también añade bajo la categoría de “más de una industria”, la investigación de [9] sobre oportunidades y estrategias de Logística Inversa en el sector automotriz, electrodomésticos y electrónica bajo el nombre *Cradle to cradle: Reverse logistics strategies and opportunities across three industry sectors*, donde se abarcan situaciones que han experimentado los fabricantes con exigencias del mercado y normativas ambientales, tratando estos tres sectores importantes de la industria, refiriéndose en primera medida a conductas del mercado creciente de productos reciclados y re-manufacturados, además del valor financiero de la devolución eficiente y diferentes prácticas para la buena coordinación de la cadena de suministro dentro de las funciones de la logística inversa como el rediseño, desmontaje y otros. En esta misma categoría, se destaca el estudio de [10] planteando un sistema para una empresa mayorista de artículos de tecnología con gestión de procesos de logística inversa con una metodología que ha sido usada, incluso, en un estudio para diseñar un sistema para la recolección de envases de plaguicidas en el departamento de Boyacá – Colombia [11].

Además de concluir con la carencia de investigaciones de LI profundas en algunos sectores de la economía, este

estudio de la Universidad EIA, se centra principalmente en el sector automotriz y los eléctricos, evidenciando que la aplicación de LI en estos sectores aún sigue en desarrollo y tiende a crecer debido a las oportunidades que se han encontrado con el aprovechamiento de los residuos para contrarrestar el impacto ambiental, además de la propuesta de negocio que existe tras el uso adecuado de los procesos para implementar eficientemente adecuaciones en el reproceso y reutilización de materiales en buen estado, enriqueciendo la industria y abriendo puertas a nuevos desarrollos tecnológicos.

III. OBSOLESCENCIA PROGRAMADA Y PERCIBIDA

En esta economía de mercado donde todo gira en torno a la actividad comercial, es evidente que si las personas no tienen buen nivel de consumo, la economía no progresa. En razón a esto los industriales y empresarios han implementado estrategias de producción y de venta que garantizan la frecuencia de compra con el fin de mantener las ventas y generar mayores ingresos, como sucede con las factorías que crean productos programados en su vida útil.

La obsolescencia planificada o programada hace referencia a la determinación consciente por parte del desarrollador de un aparato, producto o servicio, de su vida útil, lo que supone que después de un tiempo planeado, es decir, ya calculado por su manufactura éste dejará de funcionar y se convertirá en un artículo obsoleto, inservible, inútil, sólo listo para ser desechado a la basura. Esta se evidencia desde el mismo diseño y está enmarcada en los ámbitos de las economías capitalistas neoliberales que sustentan los ideales del consumismo, es un estilo de la oferta y la demanda que en teoría está diseñada para su estimulación [12].

La Obsolescencia Percibida es el intento (bastante efectivo por cierto) que los usuarios cambien un producto usado por otro nuevo, incluso antes que éste deje de funcionar o se rompa. O viéndolo de otro modo, antes que la obsolescencia planificada lo obligue a cambiar. Es decir, que la producción de un objeto está programada para que ese objeto cumpla su ciclo de vida antes de tiempo, y cualquier falla representa un alto costo para el usuario, por tanto los arreglos resultan ser muchas veces más caros que la compra de otro nuevo; se induce a que por propia voluntad se descarte y se compre uno nuevo, aunque el usado esté en buenas condiciones [13].

Es así como la empresa cuando planifica el producto ya tiene otro en sustitución, forzando a los compradores finales a adquirir este último. La terminación de la utilidad de cada aparato está determinada desde el momento de su fabricación [14], provocando un excesivo consumo, crítica que se le alude al marketing moderno, como estrategia de mercado en la que se pronóstica, planifica o programa la vida útil de un producto desde su concepción [15].

En el sector de los electrodomésticos se demuestra plenamente la obsolescencia programada y percibida, dado que los productos están diseñados para tener una vida útil

de entre 2 y 8 años; los teléfonos móviles que quedan obsoletos tras un año y medio, reproductores de música que dejan de funcionar sin causa aparente o impresoras que dejan de imprimir cuando llegan a un número determinado de copias. Los productos son más frágiles o tienen piezas, chips y mecanismos que hacen que el ciclo de vida útil se vuelva más corto y de esta forma estimular al consumidor a una mayor necesidad de compra consciente e inconscientemente.

La sociedad gira en torno a la economía de mercado, no esencialmente satisfaciendo las necesidades de los consumidores, sino creciendo, lo que lleva a enriquecer a unos pocos y empobrecer a muchos, generando a la vez una contaminación que cada día afecta más.

Algunos sectores de la economía han asumido la Responsabilidad Social Empresarial desde el momento del inicio de los procesos de producción hasta la recolección de los envases del producto, pero apenas se están reglamentando medidas, procesos y protocolos, al menos en Colombia, que permitan la recolección y el control de los RAEE. Sólo algunas ONG promueven campañas de reciclaje para obtener algunos recursos con compromisos altruistas, más por la disminución de impuestos que por los beneficios ambientales.

El problema del actual sistema económico y de producción no se ajusta en absoluto a la armonía y al equilibrio que la naturaleza demuestra. Cada producto que se vuelve obsoleto implica contaminación para la sociedad. Por ello, para contrarrestar la obsolescencia programada, la clave estará en el compromiso y la responsabilidad con que se cumplan las leyes de fabricación de cada producto, claro está sin descuidar el crecimiento corporativo mediante la implementación de nuevos modelos de negocios que permitan corregir este fenómeno.

El origen de este fenómeno, según el documental de la directora Cosima Dannoritzer [16], *Comprar, tirar, comprar* de la cadena televisiva RTVE de España, se remonta unos años atrás, en este caso en el periodo entre 1920 y 1930. Estos hechos ocurren con una idea creada en 1924 en donde las bombillas de luz eran diseñadas para durar no menos de 2.500 horas. Un ejemplo claro de ello y que lo resaltan durante casi todo el documental, es el de la bombilla que se instaló en el parque de bomberos de Livermore, en California, que duró un poco más de un siglo, y que cada año se hacía un reconocimiento público por su duración.

IV. EL CONSUMIDOR ANTE LA OBSOLESCENCIA PROGRAMADA Y PERCIBIDA

Los diferentes e incomparables avances tecnológicos y científicos que demanda la globalización como medios de crecimiento y desarrollo, han generado en el ser humano una necesidad de modernización de sus creencias, costumbres y estrategias que han existido a lo largo de los años causando en la sociedad un impacto económico, político, social y ambiental que evidencia la gran responsabilidad que tiene el consumidor para el desarrollo de cada una de estas dimensiones.

En efecto, los consumidores no son entidades aisladas, tampoco seres que aparecen por generación espontánea y deciden dedicarse a comprar. Por el contrario, el consumidor es el resultante de una serie de variables internas y externas que lo definen como apto para un bien, o servicio, un precio o una comunicación publicitaria, que determinan un comportamiento, el cual según [17] es el proceso de decisión y actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios. Algunas razones de motivación de compra pueden ser funcionales y económicas, pero otras dependen del individuo y son influenciadas por aspectos psicológicos, familiares, sociales, culturales y geográficos, que la mercadotecnia respalda desde el concepto de todas las necesidades humanas en las que incluye las distintas dimensiones físicas, sociales e individuales, aspectos que deben ser conocidos y estudiados por las empresas para poder ajustar el bien o servicio a las necesidades del consumidor y a su forma de actuar en el mercado.

Se puede afirmar que durante los últimos años los seres humanos se han convertido en *expertos productores de basura*. La basura no es algo nuevo, la arqueología tiene una rama especial que estudia los desechos que generaban los antepasados hace cientos y miles de años. Pero actualmente, con la cultura de lo descartable, del *me ahorro tiempo, dinero y no lavo y tiro todo*, se ha entrado en un sistema de consumo imparable que lleva a comprar y comprar más, para luego, descartar todo lo adquirido. Se empuja al sistema al colapso total, ya que ni los recursos son ilimitados ni tampoco el espacio para acomodar toda esa basura que se produce. ¿Cuál es la solución? Crear un sistema circular, es decir, reciclar [18].

V. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMPROMISO ÉTICO Y SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Zaratustra, primer filósofo de la humanidad fue quien propuso el concepto de responsabilidad social. En su época dedicó su tiempo a desarrollar una filosofía basada en la responsabilidad social y en tres pilares fundamentales que el distinguió como “buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones” [19].

Y Macías [20], señala que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del desarrollo sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que se tiene como sociedad, por el propio interés de tener un entorno más estable y próspero. Siguiendo a [21] se puede inferir que la RSE se convierte en una forma de gestión que permite lograr los propósitos y metas del desarrollo sostenible de una sociedad. Va enfocada hacia el progreso y mejoramiento en el ámbito social, económico y ambiental, y es compromiso de las empresas e industrias alcanzar una buena relación y dinámica entre la normatividad de las empresas con los socios, la comunidad y el medio.

En la gestión empresarial, la RSE sirve para que el concepto de marketing adquiera una nueva dimensión, considerando una perspectiva más amplia de las acciones de comercialización de bienes y servicios y sus efectos sobre los distintos sectores sociales que interactúan con una empresa.

Es clave que existan acciones empresariales que ayuden a la toma de conciencia por parte del consumidor, integrando valores éticos y morales a través de un compromiso corporativo que permita construir e impactar positivamente su entorno de influencia. Por tanto, los diseñadores de productos, y según [22] “deben plantear el diseño sostenible como una responsabilidad social empresarial que no sólo preste atención al reciclado de productos o la producción biodegradable, sino que además trabajen el significado del uso de esos productos y la vinculación de las personas con sus bienes de consumo”.

De igual forma surge la necesidad que la sociedad adquiere compromisos y responsabilidades frente a la utilización de los aparatos y electrodomésticos, de tal forma que no se siga afectando al planeta, dado que se ha ido incrementando en forma exorbitante la cantidad de desechos sólidos acumulados, convirtiendo el medio en un almacén, pero de chatarra y de cosas inservibles. En la comunidad Manizaleña objeto de estudio, se ve que las personas al comprar no piensan que al modernizar, sustituir y cambiar los electrodomésticos, por lograr comodidad y crecimiento económico, no tienen conciencia del cuidado que se debe tener con los recursos naturales y ambientales, los cuales son de gran importancia para cualquier producción.

VI. HALLAZGOS

El sector de electrodomésticos no es ajeno a las pautas de evolución, cada vez hay mayor cantidad de nuevos productos (AEE), que son lanzados continuamente al mercado; significa que la oferta de bienes es mayor que la demanda, por ello la obsolescencia se convierte en una estrategia de ventas que estimula la demanda.

Las personas encuestadas tienen AEE de línea blanca y marrón en sus hogares; el modo más común de adquisición es comprado como artículo nuevo. Como razones de cambio está el cumplimiento de la vida útil del aparato siendo cambiado por uno nuevo; el viejo lo regalan a alguien que tal vez lo necesite o lo venden a conocidos. La mayoría de los encuestados afirman que solo algunas veces tienen en cuenta la vida útil de los productos que compra y de los que si tienen en cuenta la vida útil lo compran dependiendo de la necesidad que se tenga de este; no importa el precio.

Los consumidores prefieren los productos de mejor calidad, mejor desempeño y/o características innovadoras; convierten los deseos en necesidades y no importa el tiempo que dure, lo que les importa es la satisfacción que genere.

Tienen la convicción que entre más económico menos vida útil. Dependiendo de la marca se puede recibir una garantía y respaldo de larga vida en el producto. De igual

forma, es clave la funcionalidad del AEE, buscan la comodidad, utilidad y servicio que preste. Se percibe que algunos tienen cierta conciencia ambiental y responsabilidad por la acumulación de desperdicios.

Los argumentos de los encuestados están resumidos en variables como calidad, tiempo de uso, garantía, economía y utilidad para no adquirir AEE con corta vida útil. En la industria de electrodomésticos, se conoce que el consumidor juega un papel muy importante al igual que su comportamiento de compra; ya que en la sociedad colombiana el consumo de estos AEE están determinados por el nivel de ingresos y capacidad adquisitiva del mismo, al igual que la localización del mercado y la cobertura del servicio.

Sin embargo, la variable precio no es limitante fuerte para impedir la compra de los AEE porque lo importante para el consumidor es adquirir lo que él quiere para estar al día con la tecnología sin importar su nivel de ingreso y menos aún su capacidad de endeudamiento, personas que diariamente están siendo sometidos a publicidades que los convencen de consumir dadas las facilidades de crédito que ofrecen, sin darse cuenta, del riesgo que corren al tratar de modelarse en un estilo de vida consumista.

Hay desconocimiento respecto a los programas de reciclaje por parte de los ciudadanos y además los pocos que hay no están brindando la adecuada información a la población de qué hacer con los desechos. Lo hacen instituciones estatales por cumplir con unas exigencias normativas, pero no por que entiendan la necesidad e importancia de sanear al ambiente.

Las empresas recicladoras compran los aparatos que botan los manizaleños como son lavadoras, neveras y microondas a un grupo de personas cuyo trabajo es la búsqueda de materiales industriales de desecho para su manipulación y selección. Son personas de bajo nivel escolar y andan detrás de un vehículo recolector de basuras para obtener estos productos, los cuales se desbaratan, se les saca piezas, los venden por partes, los venden completos, por partes, o los reparan. El principal beneficio para los empresarios es económico, pero también les sirve como materia prima, lo que no les sirve lo botan a la basura, lo llevan al relleno sanitario, a entidad recolectora, lo re-usan o lo regalan.

Los empresarios recicladores tienen nociones de los elementos básicos de lo que es la Responsabilidad social, como velar por la protección del entorno, no botar los desechos al agua o a la tierra, no talar árboles, reciclar y rehusarlas piezas de los productos.

Los recolectores no pertenecen a ningún programa de inclusión social, no tienen ingresos fijos, trabajan a la intemperie, el producido se los pagan de acuerdo a la oferta y demanda del intermediario de turno, por lo general su familia vive en lugares de invasión con servicios públicos limitados.

Los productos que tienen la mayoría de la población en sus hogares son: nevera, estufa, lavadora, licuadora, olla arrocera, celular, batidora, plancha, secador de cabello,

plancha del cabello, ya que son aparatos de uso diario que las personas usan para conservar, producir, generar calor, agilizar tareas, trabajar, comunicarse, en fin resultan ser de gran importancia para diversos fines.

El reciclaje puede convertirse en una oportunidad de emprendimiento por la rentabilidad económica y la intención de generar impacto ambiental con estos desperdicios y evitar el daño al medio ambiente.

VII. CONCLUSIONES

El hecho de comprar productos, tirarlos y volver a comprar nuevos, está generando grandes costos al medio ambiente, lo que da a entender que falta responsabilidad social empresarial y consumo responsable, situación preocupante si se pretende lograr procesos sostenibles con el medio ambiente.

El consumidor debe dar un buen uso a los productos que adquiere, de tal manera que se fomente un interés de cuidado por el medio ambiente, ya que cada día el consumo de electrodomésticos es mayor por la concepción de la obsolescencia programada y percibida, sin pensar en el compromiso que se tiene con el planeta.

La calidad se convierte en una condición decisiva para el consumo de determinados productos. Es definitivo elaborar productos superiores con mejor desempeño, porque con el paso del tiempo los compradores lo valorarán y los apreciarán.

Según lo encontrado, las personas cuando cambian los electrodomésticos de consumo masivo tienen poca conciencia de la forma cómo se debe desechar, debido a que la mayoría los tiran y/o regalan, y no reciclados en forma correcta.

Por las deterioradas condiciones del ambiente natural en la presente década, es de vital importancia que los consumidores conozcan el riesgo que hay de escasez de materia prima. El fomento de programas y campañas de reciclaje es prioritario por la necesidad de recolectar adecuadamente todo lo que se desecha y por la urgencia de procesar estos residuos que generan tanto daño a la naturaleza y a la comunidad.

Es imperativo generar conciencia sobre el consumo que se debe tener día a día, la forma cómo se recicla, y así aportar y ayudar para que los diferentes residuos que se generan sean bien desechados por cada una de las personas y no esperar a necesitar de prohibiciones para estar dispuestos a recibir lecciones y educación sobre este tema.

El consumidor constantemente cambia los productos porque cada vez son más sofisticados en cuanto a diseño, aplicaciones, variedad y tecnología, influencia generada por el mercado actual, y aunque no sea reconocido, la publicidad y los eventos ejercen presión para la compra de nuevos productos.

Se puede inferir que la variable precio no afecta en la decisión de compra, dadas las facilidades de pago que ofrecen las diferentes empresas, en tanto que lo que le

interesa al sector empresarial es la rotación de mercancías frente a la fuerte competencia.

“Las personas piensan en modernizar, sustituir y no reparar, pero no tienen conciencia que los recursos necesarios para hacer cualquier producción son agotables en un planeta finito, que todo producto que se vuelva obsoleto, supone contaminación.”[23]. Dicho esto son los consumidores los que tienen la decisión de compra, y así frenar los posibles abusos de los fabricantes en los productos que sacan al mercado.

En cierta medida todos se han convertido en colaboradores del mercantilismo capitalista, porque los consumidores lo único que quieren es comprar lo que desean; influenciados por la publicidad y favorecidos por las estrategias bancarias que facilitan el endeudamiento. Lo que se promueve es mantener la economía de consumo de toda clase de productos, los cuales muchas veces se convierten en nuestros propios destructores.

Hay abundancia de estándares, códigos de ética, legislaciones que protegen los derechos que todos deberían entender porque son responsables de cumplirlos para lograr el desarrollo sostenible.

Es una oportunidad concebir procesos de innovación y emprendimiento social con todos los desechos que a diario son arrojados por las personas de todos los estratos económicos, para convertirlos en generadores de empleo y así contribuir al bienestar de ese grupo de recolectores que no tienen mayores oportunidades laborales.

Para superar el problema de la obsolescencia percibida, es básica la formación del consumidor para que tenga un consumo más responsable y apoye ideas de emprendimiento social como alternativas para contrarrestar los efectos de la gran cantidad de desechos de RAEE.

A pesar de la cantidad de desechos que a diario son arrojados al medio ambiente son pocos los programas y proyectos de reciclaje para esta clase de AEE que generan gran contaminación después de cumplir su tiempo de vida útil.

En los centros de formación, técnica, tecnológica y universitaria se debe tener en cuenta la teoría de Logística Inversa para hacerle seguimiento a la producción de los AEE y poder diseñar empresas para la recuperación de tanto material preciado que se mezcla con la basura, teniendo en cuenta que cada vez, es mayor el volumen de RAEE, dado que, el tiempo de permanencia con el usuario es cada vez menor.

Se puede considerar que este proceso de consumir por la percepción de las obsolescencias, con el propósito de mejorar en estatus social y también aumentar el nivel de endeudamiento, sin tener Responsabilidad Social con el medio ambiente, a pesar de las pocas normativas existentes que apenas se están reglamentando, son comunes en todas las ciudades colombianas, gracias a la globalización.

REFERENCIAS

- [1] Blumberg, D. F. (2004). Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes. (CRC PRESS, Ed.) (p. 296).
- [2] Martí Frías, B. (2014). LA LOGÍSTICA INVERSA : GESTIÓN DE RAEES. Universidad Politécnica de València. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10251/38908>
- [3] Dowlatshahi, S. (2000). Developing a Theory of Reverse Logistics. Interfaces, 30(3), 143–155. doi:10.1287/inte.30.3.143.11670
- [4] Mora G, L. A. (2008). GESTIÓN LOGÍSTICA INTEGRAL. (Ecoe Ediciones, Ed.) (p. 380). Bogotá.
- [5] Fernández, A. D., Adenso, D. F., Gil, M. J. A., José, Á. G. M., Torre, P. G., & Pilar, G. T. (2004). Logística inversa y medio ambiente: aspectos estratégicos y operativos. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- [6] Atún, J. P. (2004). Logística Verde: Estrategias para implantarla y casos exitosos en Latinoamérica. Revista Zona logística. Laboratorio de Transporte Y Sistemas Territoriales. Universidad Nacional Autónoma de México., Vol. 1. No, 12–19.
- [7] Contreras Castañeda, E., Tordecilla Madera, Rafael, y Silva Rodríguez, Julián. (2013). Revisión de estudios de caso de carácter cualitativo y exploratorio en logística inversa. Revista EIA, volumen 10, 153–164. Doi: <http://dx.doi.org/10.14508/reia.2013.10.20.153-165>
- [8] Krikke, H. R., van Harten, A., & Schuur, P. C. (1999). Business case Océ: Reverse logistic network re-design for copiers. OR Spectrum, 21(3), 381–409. doi:10.1007/s002910050095
- [9] Kumar, S., & Putnam, V. (2008). Cradle to cradle: Reverse logistics strategies and opportunities across three industry sectors. International Journal of Production Economics, 115(2), 305–315. doi:10.1016/j.ijpe.2007.11.015
- [10] Genchev, S. E. (2009). Reverse logistics program design: A company study. Business Horizons, 52, 139–148. doi:10.1016/j.bushor.2008.09.005
- [11] Conteras Castañeda, Edwin Dionisio, Fraile Benítez Ana Mercedes, Silva Rodríguez, Julián David. (2013) Diseño de un sistema de logística inversa para la recolección de envases y empaques vacíos de plaguicidas. En: Revista Ingeniería Industrial. ISSN-e 0718-8307, N°. 2, 2013, págs. 29-42. En <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4734900>
- [12] Guerrero, L. (28 de Septiembre de 2012). Obsolescencia programada y e-waste. Recuperado el 1 de Marzo de 2013, de Revista Fortuna, tecnología: <http://revistafortuna.com.mx/contenido/2012/09/28/obsolescencia-programada-y-e-waste/>
- [13] Castellano, L. (2012). Desarrollo sustentable escenario económico. Recuperado el 1 de Marzo de 2013, de sitio web de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/113625672/4-6-Obsolescencia-Planificada-y-Percibida>
- [14] Sánchez, L. (2012). Obsolescencia programada nacidos para mori. Recuperado el 2 de Febrero de 2013, de Sitio web de Google user content: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AbydORH-3zwJ:www.diariofemenino.com/actualidad/sociedad/articulos/obsolescencia-programada-nacidos-para-morir>
- [15] Hindle, T. (2008) Guide to Management Ideas and Gurus. the Economist in assicuatuib with profile books ltd. Publicado por Profile Books Ltd. Londres. Recuperado en Agosto de 2013, de sitio web http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=-K_wp74bK3sC&oi=fnd&pg=PA1&dq=hindle+T+2008&ots=F5EWyEjG9E&sig=3DijiZBWBArLtwjCZgl7YJo0gQQ#v=onepage&q=hindle%20T%202008&f=false
- [16] Dannoritzer, C. (Dirección). (2011). Comprar, tirar, comprar [Película]. España.
- [17] Rivera, J. y Garcillán L., Rúa. (2012). Dirección de mrketing: Fundamentos y aplicaciones. Madrid, Editorial ESIC.
- [18] Brennan, C. (1995). Las preguntas que cierran la venta. Bogotá DC, Colombia: Grupo Editorial Norma SA.
- [19] Pérez-Ordoñez, María del Coral; Morales-Méndez, Jonathan David. 2011. REVISIÓN DE LOS ORÍGENES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR SALUD EN COLOMBIA Revista CUIDARTE, vol. 2, núm. 1, enero-diciembre, p. 207 Universidad de Santander Bucaramanga, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359533178017>
- [20] Macías, Santiago (2012). El futuro de la Responsabilidad Social, una agenda pendiente (PDF) Consultado el día 27 de Marzo de 2013. http://www.compitemx.org.mx/Eventos/2012/CIRS_Macias.pdf
- [21] Villa Natalia y Martínez Carlos Gimeno. (2011). Efectos da RSC sobre el consumidor: una apl El hecho de comprar productos, tirarlos y volver a comprar nuevos, está generando grandes costos al medio ambiente, lo que da a entender que falta responsabilidad social empresarial y consumo responsable, situación preocupante si se pretende lograr procesos sostenibles con el medio ambiente. icación al sector de transporte público terrestre. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales disponible en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22404/34730>
- [21] Villa Natalia y Martínez Carlos Gimeno. (2011). Efectos da RSC sobre el consumidor: una apl El hecho de comprar productos, tirarlos y volver a comprar nuevos, está generando grandes costos al medio ambiente, lo que da a entender que falta responsabilidad social empresarial y consumo responsable, situación preocupante si se pretende lograr procesos sostenibles con el medio ambiente. icación al sector de transporte público terrestre. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales disponible en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22404/34730>
- [22] Padilla Margarita 2013 Diseñar para el mercado o diseñar para la comunidad http://www.eldiario.es/cuaderno-comun/Disenar-mercado-disenar-comunidad-software_libre-impresion3d-fabricacion_digital_6_130596958.html en <https://politicadechatarra.wordpress.com/tag/disenio-social-social-design/page/2/>
- [23] Ruiz Malbarez, Mayra y Romero González; (2011) la responsabilidad social empresarial y la obsolescencia programada, Universidad Libre, Colombia

Empreendedorismo social e economia criativa: uma aplicação em projetos de orquestras infantojuvenis

Tatiane Lopes Duarte

Professora Substituta na Universidade Federal do Pampa
Universidade Federal do Pampa
Santa Maria, Brasil
tatiduarte.80@gmail.com

Jordana Marques Kneipp

Professora na Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil
Jordana.mk@gmail.com

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Professora no Programa de Pós Graduação em
Administração
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil
luciagm@ufsm.br

Resumo- Este artigo investigou as características organizacionais e a forma de gestão de Projetos de orquestras infanto-juvenis. O referencial concentra-se na economia criativa e no empreendedorismo social. O objeto de investigação foi o Programa NEOJIBA (Bahia) e realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. A pesquisa foi estruturada em três etapas: (i) documental; (ii) observação; e (iii) entrevistas. A análise dos dados foi realizada por meio de análise textual, análise de protocolos e registro, análise de conteúdo e triangulação de dados. Um das principais evidências em relação ao a gestão do Programa é a fonte de recursos ser mistos (público + privado) ser um programa do governo do Estado da Bahia, mas ao mesmo tempo não estar na dependência do governo.

Palavras-chaves: *empreendedorismo social; economia criativa; orquestras infantojuvenis.*

Abstract- This article investigated the organizational characteristics and the form of Project management for children and youth orchestras. The framework focuses on the creative economy and social entrepreneurship. The object of investigation was the Neojibá Program (Bahia) and has been an

exploratory qualitative research. The research was structured in three stages (i) documentary; (ii) observation; and (iii) interviews. Data analysis was performed by means of text analysis, and logging analysis protocols, content analysis and data triangulation. A major piece of evidence in relation to the Program management is the source of funds be mixed (public + private) be a State of Bahia government program, but at the same time not be in government dependency.

KEYWORDS: *SOCIAL ENTREPRENEURSHIP; CREATIVE ECONOMY; INFANTOJUVENIS ORCHESTRAS*

I. INTRODUÇÃO

A sociedade em que vivemos enfrenta diversas situações contraditórias. Ao mesmo tempo em que a tecnologia e a inovação desenvolvem a cada dia novos produtos que promovem avanços expressivos na melhoria das condições de existência humana no Planeta, cresce assustadoramente o vácuo entre a sua disponibilidade e as

possibilidades de acesso à maior parte dos seres humanos que nele habitam.

Nesse contexto, observa-se o envolvimento de parte da sociedade na criação de organizações que contribuam para minimizar os riscos sociais. Tais organizações são dotadas de complexidades e particularidades que exigem o desenvolvimento de novas formas de gestão, causando um movimento de busca de soluções por parte dos pesquisadores desse campo do conhecimento. Em geral, a emergência dessas novas configurações sociais vem acompanhada da carência de conhecimentos e habilidades para o processo de gestão.

No Brasil existem dezenas de projetos sociais, com estruturas e tamanhos variados que privilegiam o ensino de instrumentos sinfônicos e que se pautam em um novo modelo de inclusão social que acredita no poder transformador da música (FISCHER, 2012). O Projeto de Orquestras Infantojuvenis já se tornou uma instituição de valor reconhecido pela sociedade brasileira fazendo com que outros campos do conhecimento, além da música, venham a se somar no esforço de promover o seu desenvolvimento.

Este estudo se insere em um novo espaço para o desenvolvimento da ciência da administração em sintonia com outros campos do conhecimento em busca da compreensão sobre o processo organizacional e gerencial mais adequado para conduzir empreendimentos criativos emergentes do campo da música. A pergunta de pesquisa que norteou este estudo foi: Qual a configuração e as características organizacionais desses empreendimentos? O que os caracterizam como empreendimentos sociais da economia criativa? Os objetivos que nortearam esta investigação foram: (i) apresentar as características organizacionais e gerenciais evidenciando os principais atores sociais envolvidos na organização e gestão do NEOJIBA; e (ii) analisá-lo à luz do empreendedorismo social e da economia criativa.

II. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Neste estudo, a escolha teórica do pesquisador recaiu sobre o empreendedorismo social, uma vez que as primeiras evidências empíricas coletadas sobre o objeto de investigação sugeriram que se trata de organizações sociais sem nenhum fim lucrativo, que buscam prioritariamente o cumprimento de uma missão social que se concretiza por meio da música, especificamente a música orquestral, a qual se amplia de um panorama clássico e restrito a um

número reduzido de pessoas com melhores condições financeiras para um panorama mais popular que inclui inúmeros jovens e pessoas com menor poder aquisitivo.

Para Schumpeter (1961) as inovações (“destruições criativas”) favorecem o crescimento econômico, pois representam oportunidades para superar “velhas combinações”. Para conseguir o novo, é preciso jogar fora o velho, cansado, obsoleto e não mais produtivo, de modo que a inovação seja vista como um “abandono organizado” decorrente de trabalho duro e sistemático (DRUCKER, 1992).

O empreendedorismo acontece a partir da interseção entre a “inspiração” e o “mundano”, trazendo a oportunidade de criação de algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar (BARON e SHANE, 2007).

A noção de empreendedorismo, em geral, é associada ao processo de criação de novos negócios lucrativos e com cunho comercial e também à existência de empreendedores internos em organizações já existentes (BARON e SHANE, 2007). Porém, Drucker (1992) argumenta que é demasiado restrito confinar o foco da inovação e do espírito empreendedor somente no novo empreendedor individual, pois, se as empresas forem consideradas o único ou o principal lugar de inovações, a sociedade provavelmente não sobreviveria. A responsabilidade da inovação cabe a todo tipo de organização. Se as organizações não forem capazes de aprender e inovar, as consequências sociais podem ser severas e até insuportáveis para a sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1992).

Em meio a tais discussões, a cada dia cresce o campo de estudo do empreendedorismo social, o qual amplia o conceito inicial para incluir a dimensão social e trazer para este contexto as experiências e organizações que nascem para equacionar ou pelo menos minimizar as lacunas sociais. Brock e Ashoka (2008) destacam que o primeiro curso sobre esse tema foi criado no final da década de 1990 pelo Dr. Greg Dees, na Universidade de Harvard. O empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora (OLIVEIRA, 2004).

Uma questão comum na delimitação do conceito de empreendedorismo social é o fato de que este conceito tem como direção subjacente criar valor social no lugar de

criar riqueza pessoal para um acionista. Essa atividade é caracterizada por inovação ou criação de algo novo, em vez de se limitar à mera replicação de empresas ou práticas já existentes (AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006).

O empreendedorismo social carrega a inovação como um componente essencial de sua definição, ou seja, para resolver problemas sociais é necessário desenvolver iniciativas com potencial de inovação social transformadora de uma realidade local, nacional ou mundial (SOCIALEDGE, 2008). Tal característica distingue esse tipo de empreendedorismo de outros também sem fins lucrativos, porém mais restritivos, realizados por empresas, governos ou prestadores de serviços para satisfazer necessidades sociais emergentes.

Ao longo dos séculos, com as constantes transformações que vem ocorrendo nas sociedades, principalmente a partir do século XX, uma nova visão de mundo começa a emergir criando novos cenários nos quais o empreendedor social passou a ocupar posição notória, uma vez, que em virtude de suas características singulares, agrega valor à sociedade (OLIVEIRA, 2004).

O empreendedorismo social é tido como um fenômeno mundial, sendo o empreendedor social visto como o responsável na busca de soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador dos valores da sociedade.

Melo Neto e Froes (2002) relatam que com o crescimento dos problemas sociais, o que gerou o paradigma da exclusão social, tornou-se imprescindível o desenvolvimento de uma nova atitude de todos os atores políticos e sociais. Atitude esta que precisa ser inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral, e, sobretudo, das comunidades de baixa renda. Para esses mesmos autores o empreendedorismo social difere do empreendedorismo de negócios em dois aspectos: em primeiro lugar, por não produzir bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais; e em segundo lugar, por ser direcionado não somente ao mercado, mas para segmentos populacionais em situação de risco social, como a exclusão social, pobreza, miséria e risco de vida.

De acordo com Bessant e Tidd (2009) o empreendedorismo social refere-se ao trabalho realizado pelo empreendedor social que reconhece um problema

social e utiliza ferramentas e princípios da administração tradicional para resolvê-lo. O seu foco de atuação difere do empreendedorismo tradicional, pois busca essencialmente gerar “valor social” ao invés de criar riqueza pessoal para o acionista. O empreendedorismo social “está pautado na criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, as quais gerenciam uma transformação social” (ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2014).

Várias são as definições para empreendedorismo social, que se entrelaçam também com as novas configurações sociais emergentes nesta temática, tais como negócios sociais, empresas sociais, entre outros. Essas configurações são idealizadas e impulsionadas pelos empreendedores sociais, que possuem características semelhantes aos empreendedores tradicionais; a diferença está na engrenagem, que é movida pelo valor social. Ou seja, o que ficou evidenciado na literatura, que há um aspecto de convergência para todas as definições: o fato de que todos trabalham para promover mudança social, diminuição da desigualdade e têm como missão central a transformação social.

III. ECONOMIA CRIATIVA

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

Sacco, Ferilli e Blessi (2013) destacam que há uma quantidade impressionante de literatura sobre o papel da cultura no desenvolvimento urbano. Os números recentemente apresentados pela União Européia (UE), relacionados aos resultados das indústrias culturais e criativas na Europa.

“No Brasil foi gerado em 2004 o embrião das discussões acerca da Economia Criativa, na sessão temática “*High Level Panel on Creative Industries and Development*” com realização durante o Encontro Quadrienal da *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*” (REIS, 2008, p. 128).

Diferentemente da economia tradicional “taylorista”, a Economia Criativa se caracteriza pela abundância e não pela escassez, pela sustentabilidade social e não pela exploração de recursos naturais e humanos, pela inclusão produtiva e não pela

marginalização de indivíduos e comunidades (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011). “Falar de Economia Criativa é falar de transversalidade, de intersectorialidade, de complexidade, ou seja, do que é tecido conjuntamente” (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA 2011, p. 25).

Nesse contexto há uma consciência crescente de que prestar atenção à cultura, para a criação de novos espaços sociais que tragam novas energias a atividade criativa, pode realmente pavimentar o caminho para iniciativas de desenvolvimento social (SACCO, FERILLI e BLESSI, 2013).

A partir do processo de planejamento estratégico e da reflexão sobre cenários, possibilidades, capacidades e potenciais foi necessário ultrapassar as questões conceituais e delimitar um escopo para atuação das políticas públicas da Secretaria da Economia Criativa (SEC), o qual se consolidou nos seguintes princípios norteadores: diversidade cultural do país, sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional, inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda e inclusão produtiva como base de uma economia inclusiva e solidária (PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA, 2011). Tais princípios foram estabelecidos para que a Economia Criativa Brasileira pudesse se desenvolver em consonância com a realidade nacional e respeitando suas particularidades.

A Economia Criativa Brasileira trabalha com a diversidade cultural para construir dinâmicas de valores e promover a diversidade das expressões culturais; como o eixo na sustentabilidade para garantir a sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica para as gerações futuras; a inovação em busca de conhecimento, da identificação e do reconhecimento de oportunidades, da escolha por melhores opções, da capacidade de empreender e assumir riscos, de um olhar crítico e de um pensamento estratégico que permitam a realização de objetivos e propósitos (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

O conceitual entre empreendedorismo social e economia criativa, sugere que as seguintes dimensões de análise: (i) Missão social e valor à sociedade; (ii) Criatividade e inovação; (iii) Sustentabilidade para solucionar problemas sociais; (iv) Transformação e inclusão social; (v) Redes, parcerias e capital social; e (vi) Diversidade cultural.

IV. MÉTODO

Este estudo constitui-se de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem de análise qualitativa

(DENZIN e LINCOLN, 2006). Procurou descrever a complexidade do problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos pelo grupo social do empreendimento envolvido na pesquisa (RICHARDSON, 2008). O estudo apresenta caráter descritivo, pois visa identificar, descrever e analisar os diferentes posicionamentos sobre as temáticas estudadas (VERGARA, 2006).

A unidade de análise foi o Programa NEOJIBA, da cidade de Salvador. A coleta de dados foi efetuada por meio de três etapas: (i) documental; (ii) observação e (iii) entrevistas, realizadas de forma simultânea. Os dados foram coletados de fontes primárias por meio de observação *in loco* e entrevista direta, seguindo um roteiro semi-estruturado e também de fontes secundárias tais como site e publicações específicas do Programa. Realizou-se as entrevistas e observações no período de Junho de 2014. Foram entrevistados vários atores envolvidos na gestão do projeto visitado como: maestro, professores, coordenadores, diretores, gerentes e assistente social. Todas as entrevistas, com duração em média de 50 minutos, foram gravadas com auxílio de gravador.

Os dados brutos coletados das entrevistas foram triados de modo a organizar um banco de palavras que promovessem sentido na resposta ao problema e aos objetivos. Após a triagem os dados foram rodados no NVIVO, construindo-se as nuvens contendo as 50 palavras mais expressivas para cada uma das análises realizadas. A operacionalização do processo qualitativo de análise dos documentos pesquisados contou com o apoio do *Software NVIVO* por possuir ferramentas que dão suporte a estudos dessa natureza. Pode-se dizer que a análise de conteúdo (BARDIN, 2009) mesclou procedimentos interpretativos e quantitativos, baseados principalmente nas frequências.

V. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA PESQUISA

A. Características organizacionais e gerenciais do NEOJIBA

O Programa Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA) foi criado em 2007, pelo pianista e regente Ricardo Castro, como um dos programas prioritários do Governo do Estado da Bahia e tem por objetivo alcançar a integração social por meio da prática coletiva e de excelência da música. No Brasil, o NEOJIBA é o primeiro programa governamental inspirado no aclamado “El Sistema”. Inicialmente, fazia parte do organograma da Orquestra Sinfônica da Bahia. Em 2008, foi fundada a Associação de Amigos das Orquestras Infantis e Juvenis e do NEOJIBA (AOJIN) para

captar e receber doações, além de facilitar a gestão. A AOJIN firmou convênios que garantiram a sua sustentação até 2009, quando se estabeleceu como Organização Social da Cultura (OS) e firmou contrato com o governo.

No momento em que esta pesquisa foi realizada O NEOJIBA estava constituído como uma ação da Secretaria de Direitos Humanos e Desenvolvimento Social da Bahia e sua gestão realizada pelo Instituto de Ação Social pela Música (IASPM), entidade sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social (OS).

O Programa apresentou resultados rapidamente. Em 2009, a Orquestra Juvenil da Bahia, principal grupo do NEOJIBA, fez uma turnê pelo Nordeste. No ano seguinte tocou em Londres, Lisboa e no Sudeste do Brasil, onde gravou um DVD. Em 2011, apresentou-se com o pianista chinês Lang Lang na Inglaterra e esteve também em Berlim (NEOJIBA, 2014).

O processo de expansão se dá por meio da abertura de núcleos. No segundo semestre de 2011 foram abertos os primeiros núcleos para ensino de música, inicialmente em Salvador. Tal processo se dá a partir da identificação de parceiros institucionais que possam prover a estrutura e também o financiamento dos núcleos. Como exemplo, cita-se o caso da parceria com as obras da Irmã Dulce e com a Empresa Gerda e a parceria com o SESC, que possibilitaram a abertura de novos núcleos.

A análise das entrevistas possibilitou o conhecimento acerca de aspectos essenciais de funcionamento da instituição. Uma análise global das entrevistas realizadas no NEOJIBA está sintetizada na Figura 01. Os resultados apresentam as 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo.



Figura 01 – Síntese das entrevistas no Programa NEOJIBA
Fonte: Dados primários

As palavras de maior destaque são: *orquestra*, *excelência*, *gestão* e *programa*. A palavra *orquestra* surge pela importância que o Projeto da Orquestra Jovem do Estado da Bahia apresentou para o programa e para a sua consolidação. Por meio da orquestra, o trabalho desenvolvido nos diferentes núcleos ganha força e expressão e possibilita que a marca NEOJIBA ganhe destaque no Brasil e no exterior. Além disso, a orquestra funciona como um estímulo para os participantes que vislumbram possibilidades como viver da música, participar de concertos e se inserirem em realidades que não haviam imaginado, como evidenciado no depoimento de um dos entrevistados.

[...] essa com certeza depois da OSESP é a orquestra que mais viaja no país ... é a Juvenil da Bahia. Só esse ano já vai ser a segunda turnê internacional. A gente viaja mais que a OSESP ... atualmente então ... você tem uma oportunidade que até um músico de orquestra profissional no Brasil não tem, só os que estão na OSESP ... é um apanhado de coisas que criam um mundo novo, mas que não é somente o mundo da orquestra, não é somente um conservatório de música, não é somente o mundo do desenvolvimento social da assistência social ... são essas coisas todas juntas e numa visão de multiplicação contínua [...]

A palavra *excelência* está relacionada com todas as atividades desenvolvidas no Programa NEOJIBA. A busca pela excelência faz parte de sua estratégia de sucesso, começando pelos grupos de iniciantes e consolidando-se até a Orquestra, que realiza as turnês internacionais. Além disso, há grande preocupação com as questões de desenvolvimento humano de todos envolvidos no Programa. Em relação à palavra *programa*, destaca-se o fato do NEOJIBA ser um programa do Governo do Estado da Bahia. A forma como está constituído, possibilita que todas as suas produções sejam consideradas como produtos. Por exemplo, a Orquestra Jovem, a gravação de um DVD em uma turnê internacional, a orquestra de violões, são produtos que apesar não serem comercializados, fazem parte da marca NEOJIBA, de modo que sua elaboração prima sempre pela excelência.

A palavra *gestão* pode ser associada com a preocupação em relação à proporção de tamanho que o Programa está atingindo. No momento da pesquisa *in loco*, acontecia um processo reconfiguração da gestão, para melhor atender as novas demandas administrativas que estavam surgindo, o qual incluía: reformulação do organograma, planejamento estratégico e processo de

sucessão para os principais atores envolvidos nas diferentes frentes de trabalho. É importante referir que o programa tem seu funcionamento nas dependências do Teatro Castro Alves.

A gestão do Programa NEOJIBA pelo IASPM, o qual firmou um contrato de gestão com o governo do Estado da Bahia e assumiu a gestão e a operacionalização desse programa público. O Programa NEOJIBA recebe recursos públicos, cuja execução ocorre de acordo com as metas que estão compactuadas no contrato de gestão. Tal procedimento possibilita mais autonomia, flexibilidade e capacidade de executar todas as ações necessárias para o crescimento do programa, como evidenciado na fala de um dos entrevistados:

[...] com esse tipo de gestão temos mais autonomia, podemos firmar parcerias com outros órgãos nacionais, internacionais, locais, receber doações, captar recursos, inscrever projetos, enfim, são várias possibilidades que esse modelo de gestão veio justamente ajudar, porque são coisas de difícil execução da administração direta. Um dos grandes motivos para esse modelo ser implantado, a questão da flexibilidade gerencial. Você gere uma coisa de interesse público, mas utilizando, os mecanismos de gestão privada, então você não precisa passar por todo sofrimento e toda burocracia que existe numa gestão pública [...]

A *estrutura organizacional* do NEOJIBA apresenta os seguintes níveis: conselho de administração, direção; coordenações; gerentes; assistentes e instrutores. A hierarquia foi estabelecida, conforme relato de alguns dos entrevistados, como forma de melhorar a comunicação e operacionalizar a distribuição de atividades uma vez que o acúmulo de funções, especialmente no nível de direção, estava prejudicando o andamento dos trabalhos.

As principais *funções desempenhadas* são de direção, especialmente nas tomadas de decisões, conforme as suas responsabilidades; a gerência pedagógica, responsável por todos os núcleos, assim como pelas atividades dos núcleos, ligação entre direção e coordenadores de núcleos; as coordenações de núcleos responsáveis pelo contexto de atividades no âmbito do núcleo, desde alunos, atividades de classes e equipe de cada núcleo. Os instrutores atuam na esfera técnica de formação musical. É importante ressaltar que todos tem autonomia dentro do que é estabelecido.

Dentre os *principais fatores de sucesso*, os entrevistados evidenciaram o papel do Maestro e Regente

Ricardo Castro e sua rede de relacionamentos. Também foi destacada a preocupação com a excelência, com a marca NEOJIBA e principalmente pelo fato de o Programa ter iniciado com um produto visível, no caso, a orquestra principal, que mostrou resultados rápidos e assim garantiu credibilidade perante organizações públicas, privadas e a sociedade de uma maneira geral.

A principal *inovação* o instituto está desenvolvendo juntamente com a Empresa Braskem, vislumbrando a possibilidade de construir instrumentos sinfônicos de cordas com material PVC (Policloreto de Polivinila), projeto que está na fase de viabilidade do produto. O viés do projeto é mais de inclusão socioproductiva do que de industrialização, pois irá formando *lutiers* (profissional especializado na construção e no reparo de instrumentos de corda com caixa de ressonância), que construirão seus próprios instrumentos.

O Programa NEOJIBA possui financiamento misto (público + privado). O maior montante de *recursos* provém do governo estadual da Bahia. Os núcleos possuem alguns mantenedores que em grande parte são empresas privadas e para alguns projetos pontuais como, por exemplo, as turnês internacionais conta-se com patrocinadores específicos. O Quadro 01 demonstra os principais *atores sociais* que fazem parte da rede de relacionamentos do NEOJIBA.

PROJETO NEOJIBA		
Institucional	Mantenedores	
IASPM (Instituto de Ação Social pela Música)	FIEB/SESI (Federação das Indústrias do Estado da Bahia)	Instituto SHC (ONG que zela pela educação das crianças de Trancoso (BA))
Teatro Castro Alves	Obras Sociais da Irmã Dulce	Empresa GERDAU
Fundação Cultural Estado da Bahia	Faz Cultura	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Secretaria Cultural do Estado da Bahia	Multi Planejamento Cultural	Santa Casa da Misericórdia da Bahia
PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)	CMDCA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente)	IAG (Instituto Antônio Gasparini)

Janela do Mundo (Produção cultural)	Empresa White Martins	Fundação Mitsui do Brasil (Fundação apoia atividades nas áreas de educação, meio ambiente, intercambio bilateral entre Brasil e Japão)
Fundação 2 de julho	Empresa Braskem	Fort Leve (Empresa produtora de soluções em armazenamento de água do Brasil)
Escola de Medicina e Saúde Pública	Salvador Shopping	Rede Bahia (Grupo empresarial que atua dentro e fora da Bahia, nos segmentos de mídia)
UCSAL (Universidade Católica do Salvador)	Bússola Soluções Organizacionais	Sol Express (Hotéis e Resorts)
ASANBA (Associação Suíça dos Amigos do NEOJIBA)	Sabin (Laboratório Clínico)	Doações de pessoas físicas

Quadro 01 – Rede de atores sociais do NEOJIBA
Fonte: Dados primários e secundários

Corroborando com os dados secundários os depoimentos dos entrevistados NEOJIBA, demonstram a importância das parcerias.

[...] nós temos parceiros institucionais dos nossos núcleos, assim, cada núcleo nosso é aberto à parceria com outra entidade. A gente tem um núcleo com parceria e com patrocínio de uma empresa que é a Gerda, que tem uma fábrica em Simões Filho, que é o município onde fica esse núcleo [...]

[...] além de patrocinadores e apoiadores, a gente capta para projetos de difusão também ... assim que são projetos que não são cobertos pelo contrato de gestão, é como a gravação do nosso CD e DVD que foi feita ano passado, a circulação da orquestra, a nossa turnê internacional agora, está sendo patrocinada parcialmente pela Caixa ... e com a Braskem, em outro projeto. A Braskem é petroquímica, nós trabalhamos com eles, assim, em outro projeto paralelo ao NEOJIBA, mas eles já patrocinaram nossas atividades [...]

As evidências empíricas da pesquisa possibilitam constatar que o Programa NEOJIBA está consolidado. Embora com pouco tempo de existência, é um programa que possui uma estrutura gerencial, com cargos e tarefas bem definidos. Um de seus diferenciais é ter iniciado com a orientação do programa Venezuelano “El Sistema” e também a estratégia de começar com um produto que evidenciasse resultados rápidos, no caso a orquestra jovem. Além da visão de futuro, estar sempre atendo as oportunidades e se adequando conforme suas exigências, outro fator importante é ter recursos mistos (público + privado) ser um programa do governo do Estado da Bahia, mas ao mesmo tempo não estar na dependência do governo. Um grande passo nesse sentido foi a inclusão do programa na plataforma eleitoral de candidatos de partidos diferentes, sinalizando a possibilidade de se efetivar como política pública.

Outro aspecto importante do Programa é primar pela excelência, em todas as suas atividades, nos núcleos, na orquestra principal, entre outros. Além disso, a sua principal função, destacada em várias entrevistas: muito mais do que uma orquestra, um programa ou um projeto, a música orquestral é vista como um importante instrumento de transformação social.

Não ter uma sede própria foi um aspecto sinalizado por vários entrevistados como uma das principais dificuldades do Programa nesse momento, o que causa certa insegurança e principalmente por não ter a estrutura adequada que a música orquestral exige. Além disso, é importante enfatizar que é essencial migrar gradativamente da condição de dependência dos recursos públicos.

B. A expressão do empreendedorismo social e da economia criativa

Nesta seção apresentam-se as evidências empíricas para as categorias de análise resultantes do entrelaçamento conceitual entre empreendedorismo social e economia criativa: (i) Missão social e valor à sociedade; (ii) Criatividade e inovação; (iii) Sustentabilidade para solucionar problemas sociais; (iv) Transformação e inclusão social; (v) Redes, parcerias e capital social; e (vi) Diversidade cultural. No quadro 2 estão destacados depoimentos dos entrevistados para cada uma das categorias analisadas. Na sequência são apresentados os comentários relativos a cada uma das dimensões.

Projeto	Evidências empíricas
Missão social e valor à sociedade	[...] se você trabalha a música como elemento de integração...que eu sei...eu posso te ajudar a crescer musicalmente como pessoa, eu acho que esta é a questão social do projeto de música no Brasil. Como a música trabalha, com a arte, com o belo se faz beleza o tempo todo pode ser a mais simples melodia ali então ela conquista, ela conquista o tempo todo. A gente pode ter muitos projetos sociais de música no Brasil, porque ela vai ser sempre esse instrumento de integração, vai ser sempre esse instrumento de construção do belo que cativa as pessoas [...]
Inovação e criatividade	[...] o NEOJIBA está desenvolvendo junto com a Braskem, um projeto de inovação, estamos pesquisando e criando também essa possibilidade de construir instrumentos sinfônicos de cordas com cano de plástico.
Sustentabilidade social	[...] o objetivo do projeto não é formar orquestras é desenvolver pessoas utilizando a educação musical [...].
Transformação e inclusão social	[...] mais ou menos aquela missão que a gente falou ontem que é você mudar transformar a sociedade por meio da música, a música é um instrumento de transformação social então o objetivo do projeto não é formar orquestras é desenvolver pessoas utilizando a educação musical. A música orquestral ela integra, ela tem várias funções, que no dia a dia você termina trabalhando, a convivência, a integração, o respeito, a afinação, eu tenho que me afinar com você musicalmente, tem todo um arcabouço de estrutura psíquica é de convivência precisa desenvolver para que você tenha uma orquestra afinada [...]
Redes, parcerias e capital social	[...] não adianta só captar o recurso e conquistar o parceiro, o patrocinador, você tem que reconquistá-lo. Fazer o pós-venda, trabalhar esse retorno com ele, convidar para suas ações. Nós temos parceiros institucionais dos nossos núcleos, cada núcleo nosso é aberto à parceria, com outra entidade. A gente tem um núcleo com parceria e com patrocínio de uma empresa que é a Gerdau, que tem uma fábrica em Simões Filho, que é o município onde fica esse núcleo [...]
Diversidade cultural	[...] não tenho dúvida nenhuma que esse modelo em que a arte é uma atividade para todos e não só para iluminados é um modelo que pode mudar a sociedade, eu digo abertamente, eu vou militar a minha vida...vai ser para mostrar que a arte é uma coisa para todo mundo[...]

Quadro 2: Depoimentos relativos a cada uma das categorias de análise do empreendedorismo social e da economia criativa

- Missão social e valor a sociedade

A *missão social e o valor à sociedade* se expressa pela possibilidade que os empreendedores sociais trazem de criar valor para grupos sociais ou para a sociedade como um todo, ao invés de criar riqueza individual. Isto acontece porque se pautam por uma missão, a qual, em geral está associada à resolução de um problema ou à complementação de uma lacuna social decorrente da pobreza e da desigualdade.

Verifica-se a preocupação com o valor social (DEES, 2001; AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006; GLIEDT e PARKER, 2007; ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2013; BERNADINO e SANTOS, 2014), que a música orquestral proporciona para os estudantes, para suas famílias e, numa perspectiva mais ampla, para a comunidade e sociedade. A partir do momento em que o projeto proporciona essa mudança social, e esta organização está oportunizando isto também para uma parcela da sociedade excluída de qualquer direito, cidadania e liberdade de escolhas, há novas perspectivas sociais e econômicas que surgem.

- Inovação e criatividade

A *inovação e a criatividade* (SCHUMPETER (1961); DRUCKER (1992); AUSTIN, STEVENSON E WEI-SKILLERN, 2006; GLIEDT e PARKER (2007); SOCIALEDGE, 2008; ROSEN, TISCOSKI E COMINI, 2013) aparecem como motores para a mudança social, representando uma das importantes dimensões do conceito de empreendedorismo social e configurando-se em um dos quatro princípios da economia criativa. Nesse contexto, estão representadas pela própria mudança proporcionada pelas orquestras, que se constituem em inovações, uma vez que quebram a tradicional postura elitista da música clássica na sociedade, aspecto apontado como uma das barreiras a ser superada pelos projetos no contexto social. Um dos principais preconceitos que esses projetos sofrem parte de uma gama de músicos que não aceitam essa popularização da música orquestral, tampouco a inovação em repertórios clássicos e milenares. Entretanto, este é visto como um momento promissor ao desenvolvimento e legitimação dessas experiências no contexto social, uma vez que há uma *tendência* favorável ao seu reconhecimento tanto pelo poder público quanto por empresas da iniciativa privada que os reconhecem como uma forma de diminuir a vulnerabilidade social a que estão submetidos os jovens de periferia, alvo principal de várias dos projetos analisados. Além disso, o fato de contarem com a presença

incondicional de um maestro reconhecido no cenário nacional e internacional garante um elevado nível de qualidade e excelência nos resultados.

- Sustentabilidade social

O conceito de sustentabilidade social vai além da dimensão econômica. “Na sustentabilidade, além da garantia financeira é imprescindível a interpelação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte” (JACOBI, 1999). Verifica-se na fala dos entrevistados a preocupação dos projetos com a sustentabilidade (MELO NETO E FROES, 2002; MADRUGA, 2009; BERNADINO e SANTOS, 2014). Principalmente no quesito transformação social, ou seja, possibilitar desenvolvimento para jovens, especialmente aqueles em situações precárias que vivem à margem da sociedade.

Os resultados demonstraram que a educação musical surge como uma oportunidade de inserção no mercado para *jovens músicos* que a partir desse aprendizado passam a exercer funções de professores, tutores e orientadores musicais tanto no contexto do próprio projeto quanto no contexto social. Para as *crianças*, os jovens que se tornam bem sucedidos passam a ser referência. Observando suas trajetórias de vida, também almejam um futuro melhor e mais promissor.

- Transformação e inclusão social

A transformação e a inclusão social (DEES, 2001; MELO NETO e FROES, 2002; AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006; GLIEDT e PARKER, 2007; SOCIALEDGE, 2008; ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2013; COMINI, BARKI e AGUIAR, 2013) estão basicamente direcionada para solucionar problemas sociais, gerar oportunidades de trabalho e renda para a população oprimida e excluída da sociedade, ou seja, possibilitar direitos básicos como educação, cultura, saúde até então, restritos por uma situação social e econômica desfavorável.

O projeto vai além da questão musical e profissionalização da música; a ideia é proporcionar outra realidade, diferente daquela que essas crianças e jovens vivenciam, alguns não se tornariam músicos sem esta oportunidade. A música deixará o legado, da mudança e oportunidades na vida dos participantes. O projeto se torna responsável por sonhos e oportunidades vislumbrados pelas crianças e jovens e também pelo seu contexto familiar. Além disso, a forma como está organizado

pedagogicamente procura proporcionar a formação humana e integral das crianças e adolescentes.

- Redes, parcerias e capital social

Os recursos e as parcerias são direcionados para o desenvolvimento social. As redes e parcerias (MELO NETO e FROES, 2002; GLIEDT e PARKER, 2007; BESSANT e TIDD, 2009). Fazem parte da engrenagem desses projetos com o fim social, ou seja, sem uma gama considerável de redes e parcerias, torna-se mais difícil o seu desenvolvimento.

Percebe-se que a questão de parcerias, é fator importante, não somente pela questão dos recursos, mas muitas vezes por ações pontuais que são desenvolvidas, como a gravação de um DVD, até mesmo lanche, ou um valor que precisa ser pago por um serviço terceirizado. Há a preocupação de criar estratégias para manter os parceiros por se tratar de um processo de conquista permanente.

A parceria *Master class* inclui ações como, por exemplo, um professor de outro projeto, geralmente especialista, renomado em um instrumento específico, permanece uns dias ou uma semana, ministrando aula para uma turma pequena de alunos, na maioria alunos que já estão desenvolvidos naquele instrumento específico. Os *núcleos* são mantidos em sua maioria por parcerias com empresas, ou *empresários* que se tornam “padrinhos”. A expansão dos núcleos, em geral inicia pela busca de um parceiro local que tenha interesse em manter financeiramente e/ou estruturalmente o núcleo. Alguns núcleos visitados funcionam em escolas e possuem financiamento de empresas.

- Diversidade cultural

A *diversidade cultural* (CANCLINI, 2001; BARROS, 2008; GOMES, 2008; PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011; CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011) consiste na representação de opostos, na afinidade de identificação de um indivíduo, caracterizando-se por uma construção histórica, cultural e social das diferenças. Consiste em uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento cultural e redução das desigualdades. A construção de espaços públicos democráticos possibilita condições para que se façam reflexões que promovem o desenvolvimento do pensamento crítico. É evidenciada pela própria música orquestral ser trabalhada num contexto que algum tempo atrás não poderia ser concebido, pelo fato de ser um estilo de música mais elitizado. Além da música orquestral, o projeto, oportuniza outras vivências artísticas para os

integrantes, instigando a capacidade de desenvolver-se e reconhecer-se como indivíduos pertencentes à sociedade, estimulando seu pensamento crítico e sua formação integral.

A possibilidade de a música orquestral estar em vários contextos da sociedade, dos quais não fazia parte, representa uma grande transformação social. A própria formação de músicos por meio dessas iniciativas também representa uma forma de transformar o ser humano, especialmente quando se inserem em realidades sociais dominadas por *gangs* e grupos sociais que estimulam a violência. O trabalho de transformação dessas crianças e adolescentes os insere em um novo contexto de reflexão, tornando-os participantes de um cenário até então desconhecido.

Portanto as palavras em evidência demonstram a grande preocupação em trabalhar a música orquestral como instrumento de mudança social, oportunizando para uma população excluída da sociedade, principalmente da questão cultural, a possibilidade de melhorias na sua condição econômica e social, além de desenvolver o seu pensamento crítico. Uma questão sinalizada por parte dos projetos, como uma solução para popularizar a música, é que esta questão seja tratada como política pública, fazendo com que a educação musical passe a fazer parte do contexto escolar, possibilitando que mais crianças e adolescentes sejam atingidos pelos benefícios que a música pode proporcionar.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo é importante retomar os principais resultados da pesquisa e evidenciar as limitações e sugestões para futuros estudos.

Embora com pouco tempo de existência, é um programa que possui uma estrutura gerencial, com cargos e tarefas bem definidos. Um de seus diferenciais é ter iniciado com a orientação do programa Venezuelano “El Sistema” e também a estratégia de começar com um produto que evidenciasse resultados rápidos, no caso a orquestra jovem. Além da visão de futuro, estar sempre atendo as oportunidades e se adequando conforme suas exigências, outro fator importante é ter recursos mistos (público + privado) ser um programa do governo do Estado da Bahia, mas ao mesmo tempo não estar na dependência do governo. Um grande passo nesse sentido foi a inclusão do programa na plataforma eleitoral de candidatos de

partidos diferentes, sinalizando a possibilidade de se efetivar como política pública.

Outro aspecto importante do Programa é primar pela excelência, em todas as suas atividades, nos núcleos, na orquestra principal, entre outros. Além disso, a sua principal função, destacada em várias entrevistas: muito mais do que uma orquestra, um programa ou um projeto, a música orquestral é vista como um importante instrumento de transformação social e impacto social, pois alguns das crianças/adolescentes integrantes do Programa poderiam estar em situação de drogadição, sem perspectivas, muitas vezes desprovidos de acesso à educação musical, culturais, econômicas.

O estudo apresentado contribuiu para ampliar o conhecimento acerca da realidade dos projetos de orquestras infantojuvenis, que ainda são pouco explorados no contexto acadêmico, especialmente nas questões relacionadas à gestão, o que possibilitou a inserção da ciência da administração e a discussão à luz de suas temáticas afins. A emergência dessas novas configurações sociais, juntamente com a carência de conhecimentos e informações aplicadas, abre um campo de atuação para os profissionais da administração que podem se associar a tais empreendimentos na tentativa de capacitá-los para o processo gerencial.

Como limitações do estudo destacam-se aquelas próprias das pesquisas qualitativas, como a disponibilidade dos entrevistados que foram pessoas essencialmente envolvidas com as demandas dos projetos.

Por fim, como sugestão de estudos futuros, emergentes deste estudo poderão incluir temáticas como as políticas públicas e a perspectiva de negócio social. Também poderão incluir outros métodos, dentre os quais as pesquisas *survey* que poderiam apresentar mapeamentos da realidade nacional e também internacional.

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

- [1] ASHOKA FOUNDATION. **What is a social Entrepreneur?** Disponível em: <http://www.ashoka.org/social_entrepreneur> Acesso em: 14 jul. 2013.
- [2] AUSTIN, J; STEVENSON, H; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship; same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Florida, v.30, n.1, p. 1-22, 2006.
- [3] BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- [4] BARON, R. A; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

- [5] BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. <<http://www.fesnojiv.gob.ve/en/el-sistema-as-a-model.html>>
- [6] CLEGG, S; KORNBERGER, M; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- [7] CORAZZA, R. I. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, n 12, p. 207-232, jan./junho 2013
- [8] DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 1ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- [9] DESS, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. 2001. Disponível em: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf. Acesso em: 10 març, 2014.
- [10] DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2008.
- [11] DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- [12] FISCHER, H. **Dossiê da Cidadania Sinfônica**. O guia de negócios da música clássica do Brasil. Um retrato do novo mercado de trabalho aberto pelos projetos sociais que ensinam instrumentos sinfônicos e visam a prática orquestral no Brasil, panorama traçado com base na experiência de dez projetos. In: Anuário Viva Música! 2012, p. 1-117. BNDES. Rio de Janeiro: Viva Música! Edições, 2012.
- [13] MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- [14] MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- [15] NEOJIBA. Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia. Disponível em <http://neojiba.org/>. Acesso em Jan, 2014.
- [16] OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.
- [17] PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA: **Política, diretrizes e ações**, 2011 - 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2011.
- [18] RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.
- [19] REIS, A. C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo Soluções, 2008.
- [20] RIBEIRO, W. C. Em busca da qualidade de vida. In: PINSKY, J; PINSKY, C. B. **História da cidadania**. São Paulo: Editora Contexto, 2003.
- [21] ROSOLEN, T; TISCOSKI, P.G; COMINI, M.G. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. v.3 n.1 p. 85-105, 2014.
- [22] SACCO, P; FERILLI, G; BLESSI, T. G. Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations. **URBAN STUDIES**. December 10, 2013.
- [23] SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Acesso em: 10 jan. 2014.
- [24] SOCIALEDGE. **By social entrepreneurship for social entrepreneurship**. 2008. Disponível em: <<http://www.socialedge.org/blogs/government-engagement/topics/Bill%20Drayton>>. Acesso em: 02 fev 2014.

Education and training needs of social entrepreneurs

Helena Silva

Department of Economics, Management and Industrial
Engineering
University of Aveiro
Aveiro, Portugal
helenavasconcelos@ua.pt

Marlene Amorim

Department of Economics, Management and Industrial
Engineering
University of Aveiro
Aveiro, Portugal
mamorim@ua.pt

Marta Ferreira Dias

Department of Economics, Management and Industrial Engineering
University of Aveiro
Aveiro, Portugal
mfdias@ua.pt

Abstract—Regarding the multitude of challenges affecting contemporary societies, for which both governments and profit enterprises are not capable of providing answers, a growing number of social entrepreneurs started to find in these problems an opportunity to succeed and to make the difference. This exploratory study provides an insight on the education and training needs of social entrepreneurs, pointing out their special features. A total of 147 stakeholders from the social economy, in three European countries, were inquired, in order to enrich our understanding on social entrepreneurs' needs. Results reveal not only that they tend to have different background comparing to typical managers, but also that regarding their specific characteristics, their education and training needs differ from other entrepreneurs. The paper leads at concluding that more research should be undertaken, so that specific courses and tools can be created for social entrepreneurs, supporting the development of a smart, sustainable and inclusive economy.

Keywords - Social Entrepreneurship; Social Entrepreneurs; Social Education and Training Needs

I - INTRODUCTION

During the last decade, the issue of social entrepreneurship has been brought to the table by academics and practitioners. In fact, due to its affirmation as an important pillar of social, economic and political development, social entrepreneurship is nowadays a hot topic in international publications [17].

It is now important to understand the actors of this new approach and address the role of education and training in their development. Are social entrepreneurs' needs the same as the ones from any other entrepreneurs? Although an extensive research has been conducted on the field of

social entrepreneurship, this question remains with no reply. It is, therefore, needed to look at social entrepreneurs' characteristics, backgrounds and to the specifications of social enterprises, so that an answer can be given to this question.

II - SOCIAL ENTREPRENEURS AND THEIR PROFILES

In this section it is provided an overview of the profile of social entrepreneurs, focusing on the differences between them and other entrepreneurs, as well as on the features of a social enterprise. It is also provided an insight on education and training needs, regarding specific characteristics of social entrepreneurs and social organizations.

A. Definition and characteristics of social entrepreneurs

The concept of social entrepreneur became more important with the development of commercial activities by social organizations, in a context of increased economic and financial difficulties associated with a decrease in public funding.

Gathering the key factors that are vital for the definition, and based in the literature of the field, reference [16] presents a clear definition of social entrepreneur:

The social entrepreneur is a mission-driven individual who uses a set of entrepreneurial behaviors to deliver a social value to the less privileged, all through an entrepreneurially oriented entity that is financially independent, self-sufficient, or sustainable.

Once social entrepreneurship is characterized as, not only non-profit innovative activities, but also profit activities with social objectives, such as some hybrid organizations, it seems to be clear that being an entrepreneur is associated with starting a business. However, starting a business is not a *sine qua non* condition to be an entrepreneur [12]. The condition is the pursuit of change by responding to an opportunity.

In the specific case of social entrepreneurship, the business opportunity constitutes a social need that neither the markets nor the social systems were capable of satisfying [3, 8], leading entrepreneurs to a social mission. In fact, for social entrepreneurs the social mission is central – instead of the creation of economic value [12]. Their businesses are created in order to produce a social impact. The main goal is to address a social problem and, by consequence, to promote social change. This goal is above all the commercial objectives. Social entrepreneurs present a solution to the problem and, at the same time, raise societal awareness about it. Due to disregard of these problems from the government, commercial entrepreneurs and established businesses, they offer a high potential for value creation [8]. Nevertheless, social entrepreneurship is defined by [11:2] as an “innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors”.

This focus on social impact rather than profit influences the way these individuals search for and perceive opportunities. Thus, “social entrepreneurs are reformers and revolutionaries [...] [that] attack underlying causes of problems, rather than simply treating symptoms” [12:4]. They innovate in goods and services, but also in processes of management and organization and in financial resources, which involve risk.

Social entrepreneurs are interested in new solutions to unsolved problems and constitute, not rarely, the starting point to change processes and even mentalities. Reference [15] summarizes the general characteristics of social entrepreneurs that can be found in literature and in practical examples. Social entrepreneurs can be defined as individuals committed to social change, essentially operating in non-profit sector.

Reference [15] lists eight basic assumptions that need to be considered in the definition of social entrepreneurs: (1) Social entrepreneurs are not necessarily individuals, they can be a group of individuals, a team, an organization, networks or communities; (2) Social entrepreneurs pursue a large-scale change, even when their activities’ impact starts to be in local community; (3) Social entrepreneurs have the intention of breaking patterns, *i.e.*, implementing new ways of government and regulation, which can imply reform in administrative and organizational levels;; (4) Social entrepreneurs are transversal to all sectors of activities; (5) Social entrepreneurs do not need to be involved in social enterprise or use market-based tools to be successful; (6) There are different levels of social entrepreneurship across different social entrepreneurs; (7) The intensity of social entrepreneurship can vary over time, as circumstances change; (8) Sometimes, social entrepreneurs fail.

This research has been developed in the context of the Project Social Entrepreneurship Support Europe-SES EU, which has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ Programme. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Following the Agbim et al.’s definition, it can be noticed that entrepreneurship development has four dimensions: “entrepreneurial intention; entrepreneurial networking; entrepreneurial capabilities; and entrepreneurial success” [14: 115]. Thus, entrepreneurial capabilities are the requisite skills needed by an entrepreneur, either for experienced or emergent entrepreneurs. These capabilities obey also to a dynamic process because of the dynamics in the business environment. In this regard, the capabilities possessed by both nascent (budding) or experienced entrepreneurs at any point in time are contingent on the turbulence in the business environment” [14:116].

Nevertheless, to answer the question “Why are some entrepreneurs more successful than others in exploiting opportunities they discover?” pointed by [9] it is important to focus not only on motivations or competences of the individuals, but also in an ensemble of aspects related to the self. Such aspects can be self-efficacy and cognitive factors, but also social capital, social competence, in summary, a set of combined social skills and emotional intelligence. This idea is reinforced by [20], stating that knowledge and skills concerning innovative processes and business are essential, but personal qualities and attitudes are extremely useful in many settings. The authors list, for instance, willingness to take initiative, innovation and creativity, willingness to take risks, self-confidence, ability to collaborate and social skills [20]. Regarding the social entrepreneurs focus on social impact, this issue is even more evident, and therefore more attention should be put into other competences and on the development of other skills.

B. How different is a social enterprise?

Several authors have called attention to the specificities of social organizations and their management. In fact, in recent years there has been an attempt to clarify what is a social enterprise and to turn the concept of social entrepreneurship into something more consensually accepted. There are some key words intimately associated to social enterprises: social value, social mission, social wealth, social change, social impact, social innovation, sustainability, creativity and, naturally, a business approach [19].

Reference [10] presents a number of specificities which justify the existence of practices and management models for social organizations such as the existence of complex structures motivation of workers, volunteers and stakeholders and the importance of the values of the organization's members. Furthermore, it is necessary to take into account the challenges resulting from the changes taking place at the level of social organizations such as the legal and regulatory framework that needs to be overhauled, the need to ensure the quality of services and products and the identification of new sources financial resources among others.

A fundamental element by which social enterprises can be characterized is its contribution to smart growth, by responding with social innovation to needs that have not been satisfied yet. Taking into account their environmental impact, they create sustainable growth, in a more inclusive way, once their emphasis

is on people and social cohesion. Thus, it is possible to associate social entrepreneurship and social innovation, developed according to the objective of answering to a social need.

Social enterprises answer to the needs that are not fulfilled locally by traditional organizations. They are the result of a movement to produce goods and services, to create new institutions, or to reformulate the existing ones, in order to face those unsolved problems. It is the local context that shapes the social enterprises: their mission, their model of organization and their human resources [13]. Their action has the ability to combine resources creating new valid configurations and creative and innovative ways of facing the needs [13]. The biggest difference between social and commercial enterprises resides in their mission or motivation [11].

The European Commission [7] states a general definition of social enterprises, affirming that

Social enterprises seek to serve the community's interest (social, societal, environmental objectives) rather than profit maximization. They often have an innovative nature, through the goods or services they offer, and through the organization or production methods they resort to. They often employ society's most fragile members (socially excluded persons). They thus contribute to social cohesion, employment and the reduction of inequalities.

Social enterprises aim, thus, at providing innovative solutions to unsolved social problems and are linked to social innovation processes, aiming at improving people's lives by promoting social changes. A social enterprise is defined by its mission for creating a social or environmental impact, through goods or services on the market and by introducing sustainable or inclusive means of production. Above all, to create social value. For the EU, there is a set of main features that characterize social enterprises and that distinguish them from other enterprises [7]:

- More focus on social objectives rather than on profit objectives, producing social benefits for the populations;
- Being non-for-profit with surpluses principally being reinvested and not being distributed to private shareholders or owners;
- A variety of legal forms and models (e.g. cooperatives, mutual, voluntary associations, foundations, profit or non-profit companies), often combining different legal forms and sometimes changing form according to their needs;
- Producing goods and services, often with a strong element of social innovation;
- Independent entities, with a strong element of participation and co-decision (staff, users, members), governance and democracy (either representative or open);
- Stemming from or being associated with a civil society organization.

In 2011, social entrepreneurship was formally established as one of the most significant pillars of the intended economy in the context of the European Union [6]. The underlying rationale was to promote the vision of social entrepreneurship as a viable alternative engine for economic growth and social progress. This approach is anchored on the belief that if we are able to create the conditions for scaling social enterprise, the growth in social, economic and environmental benefits would follow. Consequently, the European Commission has stated a strategy that aims to develop Europe through a more inclusive and sustainable economy. The goal is to achieve high levels of employment, productivity and social cohesion. In fact, the challenge is to apply a model proved to be successful on the NGO sector to enhance employment through the development of a social economy. Empirical evidence supports that this social economic sector is crucial for the development of employment rates, as well as an important foundation of the economic system, namely at employability level. For the EU it is crucial to include social enterprises in public policy initiatives, as well as in research, innovation and development programs. The creation of a social entrepreneurship observatory, at EU level, in order to allow comparison between indicators at all members of the EU is set as an objective for the Committee. Indeed, the objectives of EU 2020 are focused in creating jobs, developing innovative solutions to meet public needs and building social cohesion, inclusion and active citizenship (women, elderly people, young people, minorities and migrants), being aligned with the social entrepreneurship concept.

C. Needs for entrepreneurship vs Needs for social entrepreneurship

To meet the challenges pointed above the leader of the social organization needs training and education to improve its management capacity. Either the leader who has a management background but needs to adapt to the reality of social organization as well as the artist, doctor, nurse, teacher who creates the organization based on its values but has no management experience.

Social entrepreneurs are emerging among citizens; often they do not have any management education, suggesting that the inclusion of management competencies is a key ingredient for the education and training models for social enterprise. Building on this rationale, the characterization of the profile and motivations of social entrepreneurs is considered a key aspect to fully understand the characteristics that the education and training for social enterprise must have [1, 2, 4, 14].

III - EXPLORATORY STUDY

The present exploratory study aims at understanding social entrepreneurs' backgrounds, but also at exploring the education and training needs considered more important by a set of stakeholders of the social economy.

A - Methodology

This paper presents the preliminary results of an exploratory study that aims at investigating what are the education and

training needs of social entrepreneurs. The study is being conducted across three European countries, motivated by the fact that the promotion of social entrepreneurship is being explicitly included in the agendas and policies of European economies in general [5]. The study relied on the collection of primary data, by means of interviews and questionnaires, from social entrepreneurs and other stakeholders engaged in the dissemination of social entrepreneurship.

A total of 28 interviews to social entrepreneurship stakeholders were undertaken via phone and face to face, and 119 questionnaires were collected, from April 17th to July 17th, 2015. Data was collected by the authors in Portugal (35.4%) and by two partner institutions from Italy (20.4%) and Poland (44.2%). Questionnaires were administered face to face and on-line to managers/owners of social-economy enterprises (41.2%), individuals interested in setting up social economy enterprises (45%) and to experts/lecturers in the field of social economy, entrepreneurship and management (22%).

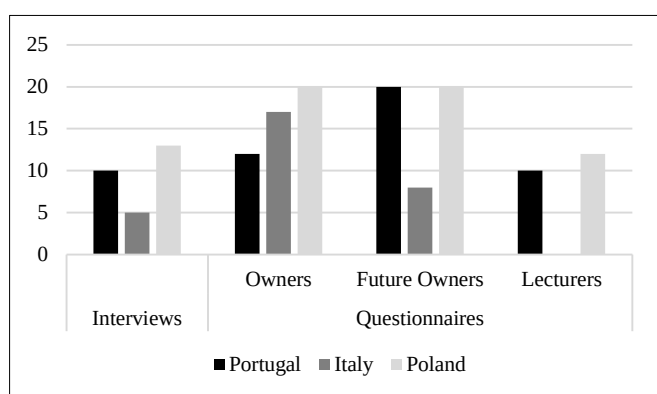


Figure 1. Data collection according to country and group of respondents

B - Education and training needs of social entrepreneurs

1) Sample characterization

Data collected showed a wide range of academic backgrounds and areas of expertise from owners and potential future owners of social enterprises. Agriculture, tourism, education, health and other areas connected to services were the most mentioned. The vast majority of respondents were aged between 30 and 55, with both male and female being represented. Although this group of respondents are or aim to be managers, only a few of them revealed to have management qualifications in their academic backgrounds.

In what concerns about lecturers and other social entrepreneurship stakeholders – who correspond to individuals responsible for evaluating and providing mentoring for social projects and social entrepreneurs – they all reveal relevant experience and high expertise in the fields of social entrepreneurship, social innovation and business management. These groups of respondents tend to be older than the previous ones, and both genders are also represented.

2) Critical competences of social entrepreneurs

In order to find out the key areas where social entrepreneurs need support and training, respondents were asked to score several items in Likert type scales, from 1 to 5 – both by interview and through the questionnaires. This section shows the main results obtained, according to country and group of respondents. Results were aggregated according to both the views of social and potential social entrepreneurs and the views of social economy stakeholders and specialists, reflecting the perspectives of individuals directly and indirectly involved with social enterprises, respectively.

In general, answers do not present major differences according to country of origin, revealing similarities in what concerns about the training needs of social entrepreneurs, despite the specificities of each country and economy.

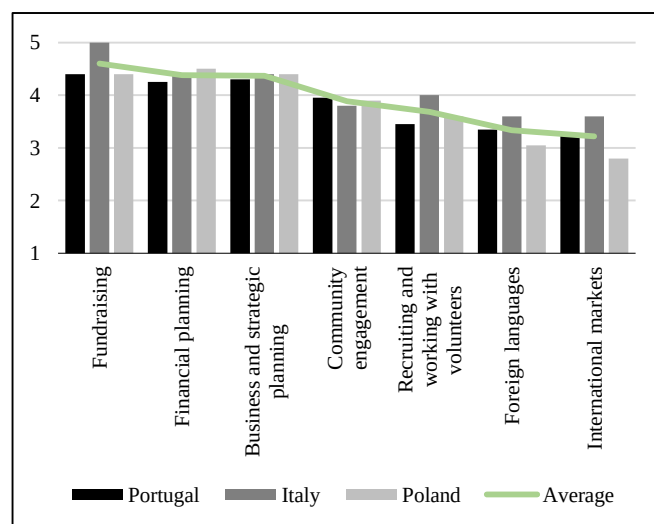


Figure 2. Main areas where social entrepreneurs need support and training for the effective start-up of a social enterprise (perspective of representatives of organizations and lecturers)

According to the representatives of organizations and institutions with important knowledge about the experiences of social entrepreneurs and to lecturers (see Fig. 2), a wide range of competences is important and needed, so that an effective start-up of a social enterprise may happen. Interviews and questionnaires revealed fundraising to be considered the most crucial area, getting high score in all the three enquired countries. Financial planning as well as business and strategic planning come immediately after, being also highly scored by all respondents. On the contrary, foreign languages and international markets presented low scores, revealing less interest given to internationalization by the stakeholders of social enterprises.

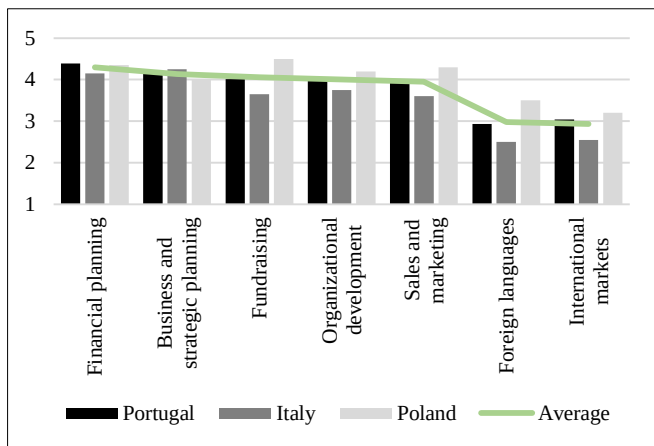


Figure 3. Main areas where social entrepreneurs need support and training for the effective start-up of a social enterprise (perspective of managers/owners and potential entrepreneurs)

As shown in Fig. 3, for managers/owners and potential entrepreneurs, the scores obtained were quite similar to the first group of respondents. In general, all respondents acknowledge the need to undergo specific training for effective business performance.

All respondents agree that international marketing and foreign languages are not as important as the other listed competences. This might suggest that social entrepreneurs do not seem to be focused in expanding to international markets, which reinforces the importance given to “local”, in the social economy.

Regarding the special features of the social economy, social entrepreneurs were asked to state whether education and training should be focused in the same areas for them and for other – more traditional – entrepreneurs.

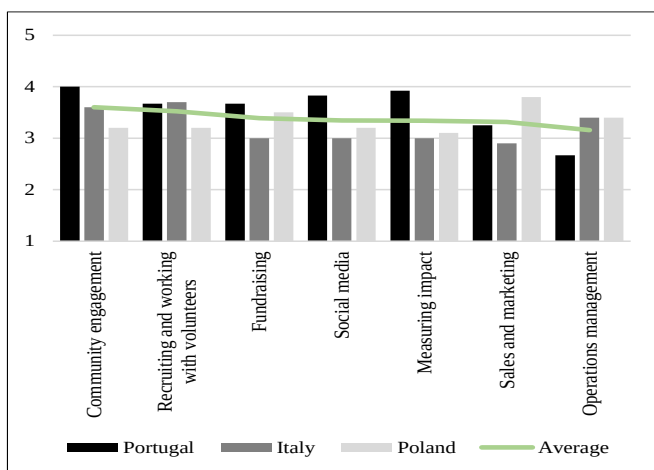


Figure 4. Main areas in which education and training for social entrepreneurs should be focused, comparing to the one given to traditional entrepreneurs (perspective of managers/owners)

According to the owners/managers of social enterprises inquired, the training offer for social entrepreneurs should overlap with the offer for other entrepreneurs for some of the listed competences, particularly in the ones related to business management. However, results also reveal that respondents think that social entrepreneurs require more specific training in areas more intimately related to the social economy, such as community engagement, recruiting and working with volunteers, and fundraising, as presented in Fig. 4. In this specific case, answers tend to present small differences across countries.

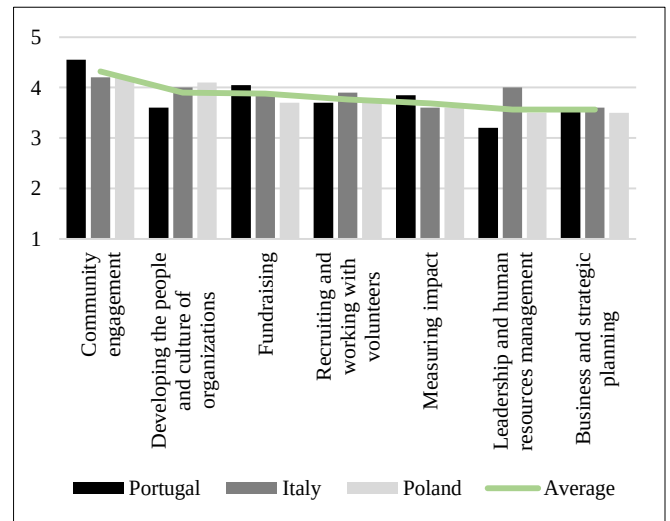


Figure 5. Main areas in which education and training for social entrepreneurs should be focused, comparing to the one given to traditional entrepreneurs (perspective of potential entrepreneurs)

Potential social entrepreneurs’ opinion is aligned with managers and owners’ one, considering that although some competences are needed in all businesses, some of them are more important to the social economy. Nevertheless, to this group of respondents, a bigger focus should be put in another area, when considering trainings specifically for social entrepreneurs.

In what concerns about the importance of education and training, not only in starting-up a business, but across the different phases of development of a social idea, all groups of respondents were asked to evaluate a list of core elements in the qualification of people involved in social entrepreneurship initiatives.

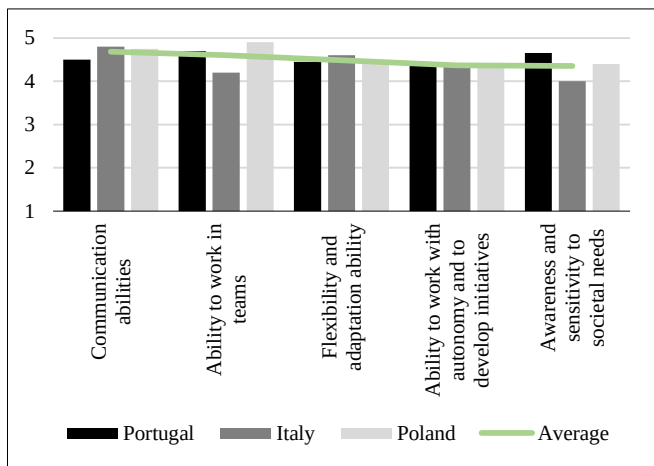


Figure 6. Core elements in the qualification of the people involved in social entrepreneurship initiatives (perspective of representatives of organizations and lecturers)

Fig. 6 reveals the perceptions of representatives of organizations and institutions with important knowledge about the experiences of social entrepreneurs and lecturers. These two groups of respondents agree that all of the given elements are crucial in the qualification of people working in social economy sectors. Communication abilities stands out, perhaps regarding the importance of promotion to social enterprises in obtaining funds and sponsors, as well as the ability to work in teams, which may be provided through group trainings.

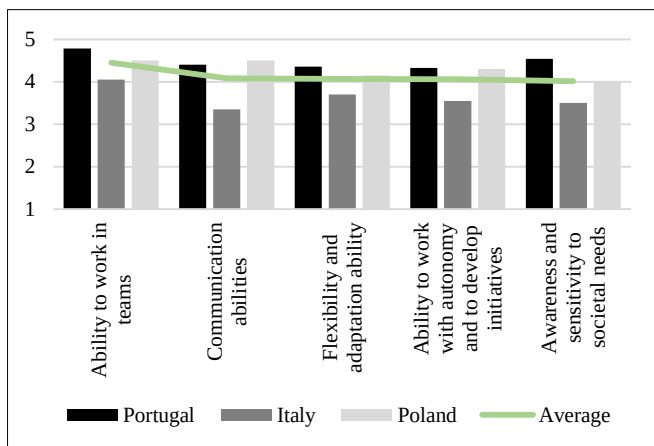


Figure 7. Core elements in the qualification of the people involved in social entrepreneurship initiatives (perspective of owners/managers and potential entrepreneurs)

Also for owners of social enterprises and potential social entrepreneurs all of the listed qualifications were evenly recognized as crucial for people involved in social entrepreneurship initiatives, as shown in Fig. 7, with the same elements getting the highest scores.

Results reveal that both individuals directly and indirectly involved with social enterprises and/or social ideas share the same awareness of the importance of all the presented elements to the effective success in the social economy.

IV - CONCLUSIONS AND EDUCATION AND TRAINING IMPLICATIONS

This paper presents the preliminary insights that have resulted from an investigation of the education and training needs of social entrepreneurs in the European context. Given the exploratory nature of the research topic the study builds on the collection of primary data with social entrepreneurs, as well as with other stakeholders that are strongly engaged in the development of social enterprises.

The analysis of the collected data supports the research intuition that motivated the study, i.e. that the development of social entrepreneurship create new calls and specificities for the education and training of entrepreneurs. Whereas social entrepreneurs share some education and training needs with other entrepreneurs, there are however other key competences for which they require specific education and training answers. These findings are supported by the statements of social entrepreneurs, as well as by those of social entrepreneurship stakeholders, that highlight the need to undergo specific trainings for effective performance. The drivers for the existence of such demands specific education and training seem to be triggered by two main drivers. On the one hand, social entrepreneurship is attracting individuals, from very diverse academic profiles, and with no previous management education background, who therefore lack the specific knowledge to get involved in the setup and development of enterprises. On the other hand, the nature of social entrepreneurship is such that it creates specific demands in terms of competences and skills. Examples of such competences, that were often referred by the interviewees include: community engagement, impact measurement, and the development of people and organizational culture. In the specific phase of start-up of the social enterprise, a big concern is put into fundraising and financial planning, regarding their increasing focus on sustainability.

An interesting result is the apparent homogeneity of perceptions about such education and training needs across the three countries on the study, despite the special features of each economy. Similar needs perceptions is also found both in individuals directly involved in social enterprises and ideas, such as managers/owners and potential entrepreneurs, and other individuals with important expertise in the field, such as representatives of organizations and lecturers.

Whereas the study provides interesting preliminary findings, further research is necessary to gather further detail and a more robust specification of the effective education and training needs in the context of social entrepreneurship.

REFERENCES

- [1] A. O'Connor, 'A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes', *Journal of Business Venturing*, vol. 28, no. 4, pp. 546-563, 2013.

- [2] C. Parente, V. Diogo and D. Costa, 'Educação para o empreendedorismo social', in *Empreendedorismo Social em Portugal*, 1st ed., C. Parente, Ed. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014, pp. 357-412.
- [3] C. Seelos and J. Mair, 'Social Entrepreneurship. The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development', *The ICFAI Journal for Entrepreneurship Development*, pp. 30-46, 2006.
- [4] D. Brock and S. Steiner, 'Social Entrepreneurship Education: Is it Achieving the Desired Aims?', *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-27, 2009.
- [5] European Commission, 'Communication from the Commission Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth', Brussels, 2010.
- [6] European Commission, 'Communication from the commission to the European parliament, the council, the European Economic And Social Committee and the committee of the regions. A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility.', Brussels, 2011.
- [7] European Commission, 'Social entrepreneurship - European Commission', 2015. [Online]. Available: http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm.
- [8] F. M. Santos, 'A Positive Theory of Social Entrepreneurship', *SSRN Electronic Journal*, 2009.
- [9] G. Markman and R. Baron, 'Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others', *Human Resource Management Review*, vol. 13, no. 2, pp. 281-301, 2003.
- [10] H. K. Anheier, 'Managing Non-profit organisations: Towards a new approach', *Civil Society Working Paper 1*, LSE, 2000.
- [11] J. Austin, H. Stevenson and J. Wei-Skillern, 'Social and Commercial Entrepreneurship: Same, different or both?', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no. 1, pp. 1-22, 2006.
- [12] J. D. Dees, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, 'The Meaning of 'Social Entrepreneurship'', 2001. [Online]. Available: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf.
- [13] J. Mair, 'Taking stock and looking ahead', in *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, 1st ed., A. Fayolle and H. Matlay, Ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2010, pp. 15-28.
- [14] K. Abgim, Z. Owutuamor and G. Oriarewo, 'Entrepreneurship Development and Tacit Knowledge: Exploring the Link between Entrepreneurial Learning and Individual Know-How', *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, no. 2, pp. 112-129, 2013.
- [15] P. Light, *Searching for Social Entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do*, 1st ed. Robert F. Wagner School of Public Service, New York University, 2005.
- [16] S. Abu-Saifan, 'Social entrepreneurship: definition and boundaries', *Technology Innovation Management Review*, February, pp. 22-27, 2012.
- [17] S. Waddock, 'Pragmatic Visionaries: Difference makers as social entrepreneurs', *Organizational Dynamics*, vol. 38, no. 4, pp. 281-289, 2009.
- [18] S. Zahra, E. Gedajlovic, D. Neubaum and J. Shulman, 'A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges', *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 5, pp. 519-532, 2009.
- [19] SMEs, *Entrepreneurship and Innovation*, 1st ed. OECD, 2010.
- [20] V. Johansen and T. Schanke, 'Entrepreneurship Education in Secondary Education and Training', *Scandinavian Journal of Educational Research*, vol. 57, no. 4, pp. 357-368, 2013.

A colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos como motor para o desenvolvimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo social

Liliana Ávila

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
liliana.avila@ua.pt

Marlene Amorim

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Universidade de Aveiro
Aveiro, Portugal
mamorim@ua.pt

Abstract— Currently there is an intensification of the collaboration between organizations from different sectors of society. This work intends to explore in particular several aspects of the collaboration between businesses and non-profit organizations, such as the drivers of collaboration, the benefits for both sides and the main critical success factors for the establishment of a fruitful and long-term relationship. In addition, it discusses the importance of such collaborations in the development of social innovation and social entrepreneurship initiatives and the role social enterprises can play as promoters of networks between organizations from different sectors.

Keywords- *business- nonprofit collaboration; social innovation; social entrepreneurship*

Resumo— Atualmente, assiste-se à intensificação da colaboração entre organizações provenientes de vários setores da sociedade. Este trabalho pretende explorar, em particular, os vários contornos das colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos, nomeadamente os motivos para a colaboração, os benefícios obtidos, por ambas partes da relação e os fatores críticos de sucesso para o estabelecimento de uma relação profícua e de longo-prazo. Para além disso, aborda-se a importância deste tipo de colaborações no desenvolvimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo social e o papel que as empresas sociais podem assumir enquanto dinamizadores das redes existentes entre organizações de diferentes setores.

Palavras-chave- *colaboração empresas-organizações sem fins lucrativos, inovação social, empreendedorismo social*

I - INTRODUÇÃO

No contexto atual, cada vez mais os diversos setores da sociedade são pressionados no sentido de procurar sinergias com os demais setores. O sector público já não tem capacidade, sobretudo a nível financeiro, para dar resposta a todas as necessidades dos cidadãos e das organizações do terceiro sector como outrora. Por sua vez, o terceiro sector, vendo limitado o apoio por parte do estado, sente-se pressionado a procurar novas soluções para conseguir assegurar a persecução da sua missão

social e, simultaneamente, garantir a sua autossustentabilidade. Já as empresas, ao lidarem com consumidores cada vez mais informados, encaram a responsabilidade social também como uma via para valorizar a sua imagem e, assim, garantir alguma vantagem competitiva face à concorrência [1], [2].

Perante este contexto, a inovação e o empreendedorismo social surgem como um fenómeno que acontece na fronteira entre estes vários setores [3]–[5]. Há quem defina o empreendedorismo social como “uma atividade inovadora e geradora de valor social, que pode ocorrer dentro ou entre o sector não lucrativo, empresarial e governamental” [5]. No entanto, os mesmos autores referem que a literatura científica da área se foca essencialmente no empreendedorismo social dentro e entre o sector não lucrativo e o sector empresarial.

Por outro lado, a literatura científica que visa o tema das parcerias é muito vasta, se centre na maioria das vezes no estudo das colaborações entre organizações enquadradas no mesmo sector. É certo que as colaborações ou parcerias estabelecidas entre organizações de diferentes setores representam desafios acrescidos devido à natureza distinta das partes envolvidas [1]. No presente trabalho, propõe-se explorar as colaborações ou parcerias entre diferentes setores, mais especificamente entre empresas e organizações sem fins lucrativos, como forma de perceber de que modo estas poderão cooperar para a criação de valor social. Com este propósito o trabalho parte de uma revisão preliminar da literatura recente sobre colaboração empresarial para construir um referencial conceptual que permita:

- Caracterizar a natureza, os objetivos e benefícios da colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos.
- Identificar fatores críticos de sucesso inerentes ao estabelecimento de relações duradouras entre os dois setores.

A partir deste referencial é feita uma discussão do potencial deste tipo de colaborações para o desenvolvimento de iniciativas

de inovação e empreendedorismo social. Nesta mesma linha, o presente documento encontra-se organizado em várias secções. A secção que se segue explora os vários tipos de colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos assim como os motivos e os benefícios que geralmente estão associados à cooperação entre os dois sectores. Posteriormente, na secção III, são identificados alguns dos fatores críticos para o sucesso destas colaborações e que poderão estar na base do estabelecimento de relações mais sólidas e duradouras. Finalmente, na secção IV leva-se a cabo uma breve discussão acerca do potencial deste tipo de colaborações para criação de valor social, tendo em conta a emergência do fenómeno da inovação e do empreendedorismo social.

II - EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: PORQUÊ COLABORAR?

Nem todas as colaborações são encetadas pelos mesmos motivos nem implicam o mesmo grau de envolvimento e comprometimento das partes. Quando se pensa na relação entre empresas e organizações sem fins lucrativos, numa primeira instância, a tendência será pensar numa relação meramente filantrópica em que as empresas, por serem organizações mais desafogadas financeiramente, dão algum suporte do mesmo tipo às organizações sem fins lucrativos para que possam desenvolver atividades relacionadas com a sua missão social. A organização sem fins lucrativos consegue assim encaixar alguns recursos, de que tanto precisa, e a empresa encontra uma forma de praticar a sua responsabilidade social, ganhando algum prestígio com a sua “boa ação”. Neste caso, observa-se um relativamente baixo grau de envolvimento de ambas as partes e uma interação de natureza pontual, com um impacto pouco prolongado no tempo. Como exemplo, pode-se pensar na organização de um evento desportivo conjuntamente, uma campanha colaborativa, em que as receitas revertem para a organização sem fins lucrativos.

No entanto, há casos em que a relação entre empresas e organizações sem fins lucrativos pode ir mais longe, além das fronteiras daquilo que pode ser considerado um ato de filantropia. Nesse caso, pode-se falar de uma colaboração de natureza integradora. O grau de envolvimento é alto e a interação entre ambas as partes muito mais intensiva. Este tipo de colaborações assume uma importância central para a missão, implica uma maior partilha de recursos e uma maior complexidade ao nível da gestão da parceria mas, por outro lado, tem um grande valor estratégico [1]. Inclusive, podem-se encontrar exemplos de colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos que levam à criação de um modelo de negócio completamente novo para ambas as partes. Existem inclusive autores que dedicaram o seu trabalho ao estudo da cocriação de modelos de negócio para os mercados dos países em desenvolvimento [6]. Um dos exemplos identificados por estes autores diz respeito a uma parceria para a produção e distribuição de redes anti mosquitos em África. Uma fábrica na Tanzânia produz as redes e vende-as à Organização Mundial de Saúde, que as compra com dinheiro que consegue angariar e distribui no continente africano. Um dos fornecedores da fábrica, que produz as redes, doa o dinheiro que recebe à Unicef, que o utiliza para comprar redes anti mosquitos. Um

outro fornecedor da fábrica vende-lhe o seu produto mas também doa o seu *know-how* no que respeita a tecnologia de produção das redes. Deste modo, cada um dos elementos que integram esta parceria contribui com diferentes recursos e competências, e juntos conseguiram criar um sistema de distribuição de valor que seria inconcebível de outra forma.

Como é expectável, nem todas as colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos se encontram nestes dois extremos. São inúmeras as possibilidades de colaboração, designadas de natureza transaccional [1], que se encontram no *continuum* entre as colaborações de natureza meramente filantrópica e aquelas que têm um carácter mais integrador. Depois da proposta do *continuum* da colaboração composto pelos três níveis já mencionados (filantrópico, transaccional e integrador), o mesmo autor, num trabalho posterior, reformulou esse *continuum* adicionando-lhe um novo estágio, que considera um maior nível de convergência entre as várias partes envolvidas na colaboração, denominado por transformacional. O principal foco neste nível é a cocriação de mudança transformativa ao nível da sociedade [7]. Este trabalho é uma referência comum a vários autores que se debruçaram sobre o tema das colaborações [8]–[12], pois representa a grande diversidade de abordagens que podem ser adotadas e a grande complexidade inerente ao estudo das colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos. Na Figura 1 apresenta-se o *continuum* referido anteriormente [7], uma vez que agrega muitos aspetos que serão abordados ao longo do presente trabalho, e constitui uma importante forma de sistematização de informação. Estão identificados apenas os dois extremos do *continuum* que correspondem a relações de natureza filantrópica e transaccional, sendo que em posições intermédias (não representadas na figura), o autor considera os estádios 2 e 3 correspondentes a relações de natureza transaccional e integradora, respetivamente.

NATUREZA DA RELAÇÃO	Estádio 1		Estádio 4
	<i>Filantrópica</i>	(...)	<i>Transformacional</i>
Nível de comprometimento	Baixo	⇔	Alto
Importância para a missão	Periférica	⇔	Central
Magnitude de recursos	Pequena	⇔	Grande
Tipo de recursos	Dinheiro	⇔	Competências core
Âmbito de atividades	Restrito	⇔	Amplio
Nível de interação	Não frequente	⇔	Intensivo
Confiança	Modesta	⇔	Profunda
Mudança interna	Mínima	⇔	Grande
Complexidade de gestão	Simple	⇔	Complexa
Valor estratégico	Menor	⇔	Principal
Cocriação de valor	Isolado	⇔	Conjunto
Valor sinérgico	Ocasional	⇔	Predominante
Inovação	Rara	⇔	Frequente
Mudança no sistema externo	Rara	⇔	Comum

Figura 1. *Continuum* da colaboração [7]

Da mesma forma que nem todas as colaborações requerem o mesmo grau de envolvimento e comprometimento, elas não são

todas estabelecidas com o mesmo propósito. Quando duas ou mais partes estão dispostas a colaborar, fazem-no porque procuram algum benefício, e a oportunidade de alcançar alguma coisa que não conseguiriam de forma isolada. Os motivos de cada um dos lados para a colaboração na grande maioria dos casos são diferentes. Tal como já foi referido anteriormente, as organizações sem fins lucrativos muitas das vezes procuram junto das empresas recursos financeiros ou outro tipo de recursos, como bens ou serviços que lhes permitam responder mais facilmente às necessidades dos seus beneficiários [1], [2], [13]. No entanto, também podem ver a colaboração como uma forma de aceder a outras organizações, tecnologia, expertise ou competências em áreas que estão longe de ser as suas áreas core, como por exemplo aceder a conhecimentos na área do marketing, como relatam [14]. Por vezes, estas também se aliam às empresas com o propósito de obter algum reconhecimento.

Por outro lado, as empresas estão dispostas a cooperar com as organizações sem fins lucrativos sobretudo com vista ao cumprimento da sua política de responsabilidade social que possa conduzir à obtenção de alguma reputação e melhorar a sua imagem junto dos seus clientes e da comunidade em geral e, consequentemente, à valorização da sua marca [12]. As atividades desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social e em parceria com as organizações sem fins lucrativos podem ser igualmente uma oportunidade para melhorar a motivação dos colaboradores, promover o desenvolvimento das suas competências sociais (e.g. através de ações de voluntariado nas ou para as instituições) ou até mesmo reforçar a cultura e os valores organizacionais. Pode ser ainda uma forma de agradar os investidores. Em algumas ocasiões, grandes empresas que pretendem aceder aos mercados dos países em desenvolvimento, procuram colaborar com organizações sem fins lucrativos locais como uma forma de aceder a informação sobre o mercado, desenhar conjuntamente soluções mais ajustadas e que consigam responder às necessidades da comunidade local, bem como para posteriormente testá-las [6], [13].

No entanto, nem sempre é fácil conseguir que as empresas e as organizações sem fins lucrativos colaborem de igual para igual, numa relação equilibrada, devido à natureza muito distinta destes dois tipos de organizações. De um lado as empresas, organizações com fins lucrativos, focadas no seu desempenho financeiro, na obtenção de lucro, ao passo que do outro lado estão organizações sem fins lucrativos totalmente empenhadas no cumprimento da sua missão social. Ainda está muito presente a ideia de que as organizações sem fins lucrativos são meros recetores dos donativos concedidos por empresas com grandes excedentes financeiros [15], [16].

Autores que estudaram as reações dos consumidores em relação às alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos conseguiram demonstrar que o crescente envolvimento da empresa neste tipo de alianças resulta em atitudes mais positivas por parte do consumidor quando falamos em empresas que possuem um baixo nível de reputação [2]. Os mesmos autores demonstraram igualmente que o crescente envolvimento da empresa na colaboração pode levar também a atitudes mais positivas dos consumidores em relação às organizações sem fins lucrativos quando estas estabelecem uma

colaboração com uma empresa possui um elevado nível de reputação.

Assim sendo, tudo leva a crer que o envolvimento na colaboração pode ter um impacto positivo na forma como os consumidores veem e se relacionam com uma organização. Na secção que se segue pretende-se identificar quais os principais fatores críticos de sucesso que devem ser tidos em conta quando se pretendem criar relações duradoras que sejam, consequentemente, mais proveitosas para todos os lados.

III - COMO PROMOVER UMA RELAÇÃO PROFÍCUA E DURADOURA?

Face aos crescentes desafios impostos quer às empresas quer às organizações sem fins lucrativos, torna-se imperativo colaborar. Há autores que defendem que relações estáveis contribuem para o aumento da inovação em organizações sem fins lucrativos e dão espaço a um processo de crescimento e melhoria da performance dessas mesmas organizações [15]. Mas são muitos os desafios com que estas se deparam quando se dispõem a estabelecer uma relação que se quer profícuo e de longo-prazo. O primeiro deles diz respeito à escolha do(s) parceiro(s). O facto dos dois lados estarem orientados para a persecução de objetivos de natureza muito distinta (objetivos comerciais vs. objetivos sociais), dificulta desde logo a definição de um caminho comum a ambos, isto é, o seu alinhamento estratégico. A experiência anterior neste tipo de colaborações parece ser um fator crítico de sucesso, uma vez que experiência anterior de alinhamento estratégico com organizações de diferentes setores pode conduzir a uma maior abertura a novas colaborações com outras entidades e uma maior facilidade em encontrar um caminho em comum [10].

Esta diferença significativa que se verifica ao nível da missão comporta uma série de riscos que devem ser geridos com cautela. A investigação e a experiência sugerem que devem ser clarificados desde o início os objetivos da parceria, os papéis dos vários intervenientes na colaboração, as respetivas áreas de competência e os recursos que cada um está disposto a trazer para a parceria (tempo, recursos humanos e financeiros, etc.). Em concreto pode ser adequado existir uma efetiva formalização destes termos, para que se consiga um comprometimento efetivo de parte a parte. Esta formalização contempla aspetos como a definição de procedimentos em comum, nomeadamente no que diz respeito à partilha de conhecimento, à tomada de decisão e à avaliação do desempenho da parceria. Além disso, parece ser importante investir na construção de uma relação sólida e de confiança mútua, nomeadamente ao nível da comunicação com os parceiros, o que requer disponibilidade em termos de tempo para a manutenção de uma interação frequente [1], [12].

Alguns autores alertam os gestores das empresas e organizações sem fins lucrativos envolvidas neste tipo de colaboração para a importância da promoção de um clima de confiança e comprometimento [15]. Estes autores indicam inclusivamente algumas iniciativas que podem ser tomadas nesse sentido. Entre essas sugestões estão a definição de uma equipa de trabalho em que membros de ambas as organizações trabalham em conjunto na implementação da parceria, o incentivo à proximidade física dos membros da equipa, a

preocupação com a sua estabilidade e a gestão dos conflitos que possam surgir, a promoção de sessões de formação e seminários para o conhecimento mútuo do trabalho desenvolvido de um lado e do outro, bem como a criação de programas de mobilidade de curta-duração entre os grupos. A promoção destes momentos de partilha potenciam a transferência de conhecimento e são uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de competências. Outros autores também defendem que o envolvimento dos colaboradores na parceria é um fator a ter em conta uma vez que pode influenciar a forma como os clientes vão perceber o papel da empresa na colaboração e a sua orientação para o cliente [8].

No âmbito de um estudo académico [12], foram analisadas aprofundadamente cinco parcerias estabelecidas entre empresas e organizações sem fins lucrativos no âmbito das suas políticas de responsabilidade social, considerando 21 dimensões diferentes associadas às três principais fases da parceria - iniciação, execução e avaliação. Através deste estudo, os autores concluíram que, de uma forma geral, é dada pouca atenção à fase de preparação e negociação, os objetivos são vagamente definidos, verifica-se um reduzido leque de atividades, um investimento de recursos variável, processos simples e a comunicação acontece de uma forma esporádica. Adicionalmente, através da análise dos casos em estudo, identificaram baixos níveis de envolvimento do lado da empresa, nomeadamente no que diz respeito ao envolvimento das lideranças. Nas entrevistas realizadas neste âmbito, foi igualmente evidente a falta de referências à reavaliação, renegociação ou aprendizagem no contexto da parceria, bem como referências a mudanças na orientação ou melhoria nas práticas do lado do sector privado no que concerne às áreas da responsabilidade social e geração de valor social.

Embora a reflexão conduzida até aqui nesta secção se tenha centrado essencialmente na importância gestão das colaborações na perspetiva de uma relação que se prolonga ao longo do tempo, mesmo quando falamos de colaborações mais pontuais, não deixa de existir a necessidade de gerir as relações como um fator crítico de sucesso. Por exemplo, quando se fala da colaboração de grandes grupos empresariais com organizações não-governamentais (ONGs) que atuam ao nível da ajuda internacional em países em conflito, caso os parceiros tenham levado a cabo ações controversas e/ou a sua reputação esteja afetada de alguma forma na região em conflito, poderá levar à perda de legitimidade da ONG, e à colocação de entraves com repercussões na atuação da organização naquele território, que num caso extremo poderá até mesmo colocar em causa a segurança das pessoas que a representam [17].

Depois de compreendidos na generalidade os motivos, benefícios e fatores críticos de sucesso para o estabelecimento de colaborações entre empresas do sector privado e organizações sem fins lucrativos pretende-se, de seguida, explorar o papel que este tipo de parcerias poderá ter na implementação de iniciativas que espelham aqueles que são os princípios da inovação e do empreendedorismo social, ou seja, a implementação de atividades inovadoras que pretendem gerar valor social.

IV - A COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS COMO UM MOTOR PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

Da viagem que foi feita até agora pelo mundo das colaborações entre empresas do sector privado e organizações sem fins lucrativos, parece ser evidente que quanto maior o envolvimento e comprometimento destas organizações, maiores serão os benefícios para ambos os lados e, consequentemente, maiores serão os benefícios para a sociedade. Foram vários os autores que abordaram as parcerias entre estes dois tipos de organizações do ponto de vista da criação de valor social [7], [9], [10].

Este tipo de colaborações assume especial destaque no contexto atual em que a inovação e o empreendedorismo social estão na ordem do dia. As inovações sociais podem ser definidas como *“novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente vão de encontro a necessidades sociais e criam novas relações sociais ou colaborações”* [18]. Já o empreendedorismo social pode ser definido como *“uma atividade inovadora e geradora de valor social, que pode ocorrer dentro ou entre o sector não lucrativo, empresarial e governamental”* [5].

Partindo das definições de inovação e empreendedorismo social apresentadas e que refletem aquilo que é a essência destes conceitos - embora se possam identificar outras definições que apresentam considerações adicionais - o tipo de parcerias em estudo neste trabalho pode assumir-se como um motor para o desenvolvimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo social, pois promovem a combinação de forças dos dois setores. Esta oportunidade é sugerida desde logo pela complementaridade entre os objetivos dos dois tipos de organizações em análise (à luz do que foi descrito na secção II sobre os propósitos do envolvimento das empresas e organizações sem fins lucrativos em colaborações). Isto é, apesar das organizações sem fins lucrativos poderem desempenhar um papel importante no desenvolvimento de inovações sociais, devido à sua proximidade com as comunidades, e ao efetivo conhecimento empírico das suas necessidades, frequentemente debatem-se com a necessidade e dificuldades em aumentar as suas capacidades e recursos [9]. Por seu turno, as empresas que querem tomar parte na mudança social promovida através de práticas de inovação social, que muitas vezes possuem os recursos necessários, podem e devem comprometer-se assumindo uma posição que vai além do papel de filantropia.

Atualmente, devido à emergência de conceitos como a inovação e empreendedorismo social, assiste-se à desmistificação da ideia de que não é possível uma organização gerar receitas e resolver um problema social em simultâneo [16]. Um pouco por todo o lado começam a surgir estruturas híbridas que combinam características dos dois setores, as denominadas empresas sociais, que apresentam uma forte missão social complementada com uma componente mais comercial, que lhes permite garantir a viabilidade económica do negócio [19], [20]. O surgimento deste tipo de organizações veio provar que de facto é possível encontrar sinergias entre os dois setores que conduzam a iniciativas de sucesso.

No que concerne à natureza das colaborações - também discutida na secção II, i.e. da profundidade, complexidade e mesmo duração da colaboração - o âmbito dos impactos pretendidos com as iniciativas de inovação e empreendedorismo social parece apontar quer que o desenvolvimento de colaborações mais duradoras, i.e. de carácter transformacional como o mais adequado neste contexto. De facto, uma característica intrínseca da inovação social e que está patente no ciclo da inovação social é a mudança sistémica [18]. As iniciativas de inovação social não se centram na resposta a problemas ou necessidades sociais numa lógica de encontrar uma solução paliativa, mas vão à raiz desses problemas, alteram as regras do jogo e criam impacto social de longo-prazo, alteram os *mindsets* e todo o sistema. Assim sendo, para que seja possível o desenvolvimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo social no seio das parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos, que conduzam a uma mudança sistémica, estas idealmente devem assumir um carácter transformacional, tendo em consideração os aspetos implicados neste tipo de colaborações e que estão bem patentes no *continuum* da colaboração [7]. Só assim será possível a cocriação de valor para a sociedade.

A criação de colaborações efetivas entre empresas e organizações sem fins lucrativos para a persecução de objetivos de inovação social tem já manifestações práticas no contexto português, que suportam a existência de uma área de oportunidade a explorar. Um exemplo ilustrativo decorre da inexistência em Portugal de uma forma legal específica que permita enquadrar estas empresas híbridas, i.e. empresas que perseguem objetivos sociais e económicos em simultâneo. Neste contexto alguns atores que atuam nas duas vertentes foram obrigados a criar duas estruturas paralelas que atuam em estreita colaboração entre si e com outras organizações de diferentes setores. Uma das manifestações deste fenómeno é o caso ColorADD, uma referência chave do empreendedorismo social em Portugal. Trata-se de um código de identificação de cores desenhado para indivíduos daltónicos, que visa dar resposta a um problema de abrangência global. De forma a operacionalizar o modelo de negócio foram constituídas duas entidades distintas. Por um lado, uma empresa com fins lucrativos que faz o licenciamento do código a entidades que o queiram incorporar nos seus produtos ou serviços (hospitais, empresas de vestuário, empresas de transportes públicos, etc.). Por outro lado, uma associação sem fins lucrativos que atua na área de educação, fazendo rastreios de daltonismo às crianças e ensinando o código nas escolas. Parte das receitas provenientes do licenciamento do código são aplicadas nos programas de educação. A empresa ColorADD e a Associação ColorADD Social são elas próprias um exemplo de uma parceria entre duas organizações de natureza diferente, embora lideradas pela mesma pessoa. No entanto, estas também se relacionam com outras organizações de setores diferentes. As empresas ao optarem pelo licenciamento do código, estão a incorporar um fator de inovação nos seus produtos e garantir alguma vantagem competitiva, ao mesmo tempo que estão a contribuir para que o código consiga chegar a mais pessoas e tenha um maior impacto social. Este é um exemplo de uma relação *win-win-win*, uma vez que a colaboração resulta em benefícios para a ColorADD, que

gera receitas e aumenta o seu impacto social, para as empresas, que beneficiam de várias formas da utilização do código nos seus produtos, e, em última instância, todos os cidadãos, em especial os daltónicos que não precisam assumir a sua condição para beneficiarem desta inovação social.

Organizações como a ColorADD, que apresentam estruturas híbridas podem ser um elemento poderoso de dinamização das redes existentes entre vários setores. Ao trabalhar com múltiplos *stakeholders*, a ColorADD está a atuar como um elemento aglutinador que promove as sinergias entre diferentes setores e que poderá levar, eventualmente, ao estabelecimento de novas parcerias e ao aparecimento de novas iniciativas de inovação e empreendedorismo social [21].

Este parece ser o caminho. Setores mais unidos, que procuram trabalhar conjuntamente em prol da sociedade, caminhando em direção àquilo que é a economia do futuro, uma economia onde todas as organizações partilham preocupações sociais, económicas e ambientais, os três pilares que estão na base da sustentabilidade. No entanto, e à luz do exposto na secção III, o desenvolvimento de colaborações efetivas e duradoras deverá levar em consideração o conhecimento acerca dos princípios e fatores de sucesso já estudados para o estabelecimento de colaborações robustas e eficazes. Para os atores envolvidos no estabelecimento de colaborações para o desenvolvimento de colaborações para a inovação e empreendedorismo social, será oportuno revisitar as lições sobre a importância de estabelecer procedimentos e termos claros quanto às responsabilidades e retornos da colaboração.

V - CONCLUSÕES

Cada vez mais, as organizações dos vários setores da sociedade veem-se forçadas a colaborar, quer seja o Estado porque não consegue dar resposta a todas as necessidades dos cidadãos, quer sejam as organizações sem fins lucrativos que não possuem os recursos necessários para a persecução da sua missão ou as empresas pressionadas a adotar uma política de responsabilidade social, de forma a dar algum contributo para a comunidade em que estão inseridas.

Com este trabalho, pretendeu-se compreender quais os principais contornos das colaborações entre vários setores, mais especificamente aquelas que são estabelecidas entre empresas e organizações sem fins lucrativos, nomeadamente os motivos inerentes à colaboração, os principais benefícios retirados por cada uma das partes, bem como os fatores críticos que deverão ser tidos em atenção com vista ao estabelecimento de uma relação que se quer profícua e duradoura. Por fim, explorou-se, embora de forma muito geral, de que forma este tipo de colaborações se relaciona com os conceitos de inovação e empreendedorismo social e podem contribuir para o desenvolvimento de iniciativas desta natureza, bem como o papel que as empresas sociais podem assumir enquanto elemento aglutinador das relações ou das redes existentes entre estes diferentes setores.

Da análise de literatura que aborda estas questões relacionadas com as colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos, destacam-se alguns aspetos que se

consideram importantes para a compreensão dos seus contornos. Desde logo, a grande variedade de relações que podem ser incluídas no espectro da colaboração entre estes dois tipos de entidades que vai muito além da tradicional relação de natureza mais filantrópica, podendo assumir um carácter mais integrativo ou, em última instância, um carácter transformacional. Os principais motivos para a colaboração parecem ser o acesso a recursos por parte das organizações sem fins lucrativos e o cumprimento da política de responsabilidade social. O principal benefício da colaboração acaba por ser, por um lado, o cumprimento da missão social e, por outro lado, o aumento da reputação.

No entanto, quanto mais se prolongar no tempo a colaboração maior serão os benefícios retirados, pelo que existem alguns fatores críticos que devem ser tidos em conta para que isso aconteça, dos quais se destaca a importância do envolvimento e comprometimento de ambos os lados e de uma forma transversal à organização, mas sobretudo ao nível das lideranças.

As colaborações entre empresas e organizações sem fins lucrativos não são de todo um fenómeno novo mas assumem especial destaque na atualidade, pois abordagens mais recentes como a inovação e o empreendedorismo social clamam pela colaboração entre os diversos setores, uma colaboração que vise transformar os sistemas existentes e gerar um impacto social que se prolongue no longo-prazo. Neste contexto, têm emergido estruturas de natureza híbrida, as empresas sociais, que apresentam características dos vários setores e que podem sem dúvida contribuir para que as diferenças entre eles se vão atenuando cada vez mais. Crê-se que as empresas sociais poderão assumir um papel importante enquanto dinamizadoras das redes, sobretudo a um nível mais local ou regional, impulsionando o aparecimento de novas iniciativas de inovação e empreendedorismo social que resultem da combinação de forças das várias esferas da sociedade.

No que concerne a perspectivas para a realização de investigação futura, identifica-se a necessidade de realização de mais estudos empíricos, sobretudo no que diz respeito às colaborações que assumem uma natureza mais transformacional, no sentido de perceber a influência dos fatores críticos de sucesso e identificar os respetivos benefícios associados.

REFERÊNCIAS

- [1] J. E. Austin, "Strategic collaboration between nonprofits and businesses," *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, vol. 29, no. SUPPL., pp. 69–97, 2000.
- [2] C. Irmak, S. Sen, and C. B. Bhattacharya, "Consumer reactions to business-nonprofit alliances: Who benefits and when?," *Mark. Lett.*, vol. 26, no. 1, pp. 29–42, Oct. 2013.
- [3] N. Choi and S. Majumdar, "Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research," *J. Bus. Ventur.*, vol. 29, no. 3, pp. 363–376, May 2014.
- [4] S. T. Certo and T. Miller, "Social entrepreneurship: Key issues and concepts," *Bus. Horiz.*, vol. 51, no. 4, pp. 267–271, Jul. 2008.
- [5] J. E. Austin, H. Stevenson, and J. Wei-Skillern, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?," *Entrep. Theory Pract.*, vol. 30, no. 1, pp. 1–22, Jan. 2006.
- [6] N. M. Dahan, J. P. Doh, J. Oetzel, and M. Yaziji, "Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets," *Long Range Plann.*, vol. 43, no. 2–3, pp. 326–342, Apr. 2010.
- [7] J. E. Austin and M. M. Seitanidi, "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages," *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, vol. 41, no. 5, pp. 726–758, Jul. 2012.
- [8] M. Vock, W. van Dolen, and A. Kolk, "Micro-Level Interactions in Business-Nonprofit Partnerships," *Bus. Soc.*, vol. 53, no. 4, pp. 517–550, Feb. 2013.
- [9] M. J. Sanzo, L. I. Álvarez, M. Rey, and N. García, "Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context," *Serv. Bus.*, Feb. 2015.
- [10] M. Murphy, D. Arenas, and J. M. Batista, "Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment," *J. Bus. Ethics*, May 2014.
- [11] J. M. Bryson, B. C. Crosby, and M. M. Stone, "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature," *Public Adm. Rev.*, vol. 66, no. s1, pp. 44–55, Dec. 2006.
- [12] D. Jamali and T. Keshishian, "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR," *J. Bus. Ethics*, vol. 84, no. 2, pp. 277–295, Mar. 2008.
- [13] G. Eweje and N. Palakshappa, "Business partnerships with nonprofits: working to solve mutual problems in New Zealand," *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, vol. 16, no. 6, pp. 337–351, Nov. 2009.
- [14] R. Bennett, W. Mousley, and R. Ali-Choudhury, "Transfer of Marketing Knowledge Within Business-Nonprofit Collaborations," *J. Nonprofit Public Sect. Mark.*, vol. 20, no. 1, pp. 37–70, Jun. 2008.
- [15] M. J. Sanzo, L. I. Álvarez, M. Rey, and N. Garcia, "Business-Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model?," *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, vol. 44, no. 2, pp. 379–400, Jan. 2014.
- [16] A. A. Goldsmith, "Profits and alms: Cross-sector partnerships for global poverty reduction," *Public Adm. Dev.*, vol. 31, no. 1, pp. 15–24, Feb. 2011.
- [17] L. B. Andonova and G. Carbonnier, "Business–Humanitarian Partnerships: Processes of Normative Legitimation," *Globalizations*, vol. 11, no. 3, pp. 349–367, Jun. 2014.
- [18] R. Murray, J. Caulier-grice, and G. Mulgan, "The Open Book of Social Innovation," 2010.
- [19] B. Doherty, H. Haugh, and F. Lyon, "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 16, no. 4, pp. 417–436, Oct. 2014.
- [20] F. Wilson and J. E. Post, "Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation," *Small Bus. Econ.*, vol. 40, no. 3, pp. 715–737, Dec. 2011.
- [21] C. Park and M. Wilding, "An exploratory study on the potential of social enterprise to act as the institutional glue of network governance," *Soc. Sci. J.*, vol. 51, no. 1, pp. 120–129, Mar. 2014.

Empreendedorismo e Sustentabilidade: um Estudo Bibliométrico da Produção Científica sobre na Base *Web of Science* no Período de 2005 a 2014

Entrepreneurship and Sustainability: a Bibliometric Study of Scientific Production on the Web of Science in the Period 2005-2014

Jordana Marques Kneipp
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
jordanakneipp@yahoo.com.br

Clandia Maffini Gomes
Departamento de Ciências Administrativas, CCSH
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
clandiamg@gmail.com

Francies Diego Motke
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
fdmotke@hotmail.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

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

Mariama Alves Machado
Curso de Administração
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
maryama_alvesmachado@hotmail.com

Abstract- *The aim of this study is to understand what features of the international scientific literature that relates the thematic entrepreneurship and sustainability in the period from 2005 to 2014. In turn, the methodology set out a bibliometric study by descriptive research and data collection. The sample was based on the Web of Science, totaling 226 selected articles. The survey results show that the year had the largest number of publications was 2012. The Journal of Business Ethics presented the highest number of publications with 14 in total. As for the authors who have published on this topic there was a multiplicity and diversity as to the authorship of the work the institution that stood out in terms of publications related to Entrepreneurship and Sustainability was Universiteit Utrecht, located in Netherlands. Thus, it is suggested for future studies expanding the search for articles on the topics entrepreneurship and sustainability in other bases as well as national and international scientific events.*

Keywords- *bibliometry; sustainability; entrepreneurship*

I. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos sobre o empreendedorismo surgiram em 1947 na Universidade de Harvard [18]. O empreendedorismo consiste em um tema emergente que vem sendo cada vez mais discutido no âmbito acadêmico, sendo uma área que vem apresentado grande crescimento nos últimos anos [23].

A importância dessa temática decorre da sua transversalidade com diversas áreas da administração, além de outras áreas do conhecimento [24]. Dessa forma, é possível encontrar diversos vieses que buscam conceituar o empreendedorismo, tais como convencional, social, ecológico, institucional e cultural [12].

Nesse sentido, [3] complementam essa visão, destacando que a transversalidade do tema com outras áreas do conhecimento é influenciada principalmente pela identificação de oportunidades que resultam das percepções ou atitudes dos empreendedores.

Segundo [15], o empreendedorismo possui um papel fundamento na superação dos desafios de um mundo que tem passado por várias transformações em curtos períodos, uma vez que os empreendedores são pessoas diferenciadas, com uma motivação singular e apaixonadas pelo que fazem.

Por sua vez, a sustentabilidade representa um desafio emergente para as organizações, que precisam atender as premissas de um desenvolvimento preocupado com o meio ambiente e a sociedade, de modo que os impactos negativos das atividades empresariais sejam cada vez mais minimizados. O conceito de sustentabilidade representa para o setor empresarial uma nova abordagem de se fazer negócios que instiga a responsabilidade social e reduz o uso de recursos naturais, reduzindo, consequentemente, os impactos negativos sobre o meio-ambiente e preservando a integridade do planeta para futuras gerações, sem deixar de lado a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento [27].

Nesta ótica, as temáticas do empreendedorismo e da sustentabilidade estão relacionadas a fim de atender as premissas de um mundo em transformação, uma vez que novas práticas e processos sustentáveis requerem um comportamento empreendedor das organizações a fim de superar tais desafios. A relação do empreendedorismo e da sustentabilidade vem evidenciando uma nova postura empresarial na busca de melhorias significativas das ações empresariais em relação as questões ecológicas e sociais e também a compreensão das relações entre as empresas, natureza e sociedade [4].

Dessa forma, alguns estudos buscam investigar a associação do empreendedorismo e da sustentabilidade. Dentre os estudos [21], descobriu que atitudes pró-ativas inserindo práticas de sustentabilidade permitiu às empresas reduzir o uso da água e de energia. Já na investigação [6], a mudança da postura empresarial resultou em impactos positivos na redução da poluição, reduzindo as emissões de carbono.

Partindo da premissa de que ainda são poucos os estudos que contemplem conjuntamente as temáticas de empreendedorismo e de sustentabilidade, este artigo busca entender *quais as características da produção científica internacional que relaciona as temáticas empreendedorismo e sustentabilidade?* Nesse sentido, o objetivo do artigo é analisar as características das publicações relacionadas ao tema *Empreendedorismo e Sustentabilidade* na base de dados *Web of Science* da *ISI Web of Knowledge* no período de 2005 a 2014. Além desta seção introdutória, o artigo discorre sobre o empreendedorismo e a sustentabilidade, a seguir apresenta o método do estudo, seguido da análise e discussão dos resultados e das considerações finais.

II. PENSAR SUSTENTÁVEL: AS NOVAS POSTURAS EMPRESARIAIS NO SÉCULO XXI

O termo empreendedorismo é utilizado para conceituar pessoas que possuem uma visão de modificar o ambiente em que vivem. De acordo com [16]:

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. ([16], p. 68).

Além disso, os estudos sobre empreendedorismo têm sido estudado desde 1959 pelo economista Joseph Schumpeter [16]. Com isso, verifica-se um crescimento desta temática desde a década de 1980 [19]. O conceito de empreendedorismo vem sendo apreciado pelas organizações como um importante pilar para o crescimento econômico na atualidade [5].

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 [7].

Produtos e serviços sustentáveis estão cada vez mais sendo exigidos pelo mercado, assim como informações sobre as qualidades ambientais dos produtos e os serviços que os consumidores utilizam [9]. Assim, as organizações representam importantes agentes na busca pelo desenvolvimento sustentável de modo que o seu desafio consiste na integração do bem-estar econômico, social e preservação do meio ambiente, desenvolvendo ações a longo prazo [14]. As três dimensões da sustentabilidade, econômica, ambiental e social foram apresentadas por [17], por meio do *Triple Bottom Line*, e hoje são importantes conceitos para nortear as empresas no âmbito da sustentabilidade. Com isso [14] afirmam que 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.

De acordo com [28], as organizações começam a apresentar esforços para alinhar seus modelos de negócios à sustentabilidade. 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.

Complementando [13] ressalta que 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. 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.

O alinhamento e a integração da estratégia organizacional com as premissas da sustentabilidade parece ser fundamental para as empresas que procuram desenvolver a gestão sustentável em seus processos e atividades. Nesse sentido [20] enfatizam que a sustentabilidade tornou-se uma questão importante no sucesso de uma empresa, estando incorporada tanto a nível estratégico como operacional. Para [1], 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*.

Dessa forma, para ser sustentável, uma empresa ou empreendimento tem que buscar, em todas as suas ações e decisões, seus processos e produtos, incessante e permanentemente, a ecoeficiência. É necessário produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais. Além de ser socialmente responsável, pois está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência [2].

Nesta perspectiva [29] estudam a relação da sustentabilidade com a temática do empreendedorismo, dentre as contribuições emerge o conceito do empreendedorismo sustentável. A partir de seus estudos [30] identificam a existência dos três focos de atuação para empreendedores: o social, o ambiental e o econômico. A interrelação desses três introduz uma quarta dimensão denominada de sustentável. O empreendedor sustentável seria assim, o indivíduo que promove a integração dessas três dimensões de forma holística. Desse modo, o empreendedorismo sustentável é considerado um processo de desenvolvimento de negócios, onde a sua interação com a sociedade e sistemas ecológicos, podem vir a contribuir com os mesmos.

III. METODOLOGIA

O presente estudo possui natureza exploratória, caracteriza-se quanto a abordagem como quantitativo e para fins da sua operacionalização foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliométrica, objetivando ampliar o conhecimento referente às publicações relacionadas ao tema Empreendedorismo e Sustentabilidade (*Entrepreneurship and Sustainability*) na base de dados *Web of Science* no período de 2005 a 2014. Para [22] a bibliometria ajuda a conhecer o estágio em que uma pesquisa em determinada área se encontra. Na visão de [26] a bibliometria visa analisar a atividade científica ou técnica por meio do estudo quantitativo das publicações.

A. Definição do escopo do estudo

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

A WOS consiste em uma base multidisciplinar que possui cerca de 9.000 periódicos indexados. A base indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas. É também um índice de citações, informando, para cada artigo, os documentos por ele citados e os documentos que o citaram. Permite ainda, analisar as características das publicações e o cálculo de índices de citações [10].

Foram pesquisados os termos *Entrepreneur** e *Sustainab** na *Web of Science* no período compreendido entre os anos de 2005 e 2014. Após, refinou-se a busca para as categorias de *Business* e *Management* e optou-se para que fossem exibidos apenas artigos, resultando um total de 226 trabalhos encontrados.

Para proceder à análise bibliométrica o estudo buscou identificar as seguintes variáveis: principais autores, título das fontes, principais instituições, ano das publicações, principais países e idiomas, relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas.

B. Etapas para a coleta dos dados

A realização da pesquisa dividiu-se em duas etapas. Inicialmente digitaram-se os termos *Entrepreneur** e *Sustainab** no campo de pesquisa da base WOS. Adotou-se o asterisco para contemplar termos com diferentes terminações relacionados as palavras Empreendedorismo e Sustentabilidade (*Entrepreneurship and Sustainability*), delimitando-se o período de 2005 a 2014. A seguir foram levantadas as características gerais das publicações.

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

ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO
Primeira	Pesquisa dos tópicos <i>Sustainab*</i> e <i>Entrepreneur*</i> ; Análise das características das publicações;
Segunda	Relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas;

Figura 1: Etapas da pesquisa

Desse modo, de acordo com as etapas expostas no Quadro xxx foi realizada a análise bibliométrica do referido estudo, apresentada a seguir.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa evidenciaram as principais características da produção científica relacionados com os termos *Entrepreneurship and Sustainability*. Para isso, pesquisou-se os termos *Entrepreneur** e *Sustainab** na *Web of Science* no período compreendido entre os anos de 2005 e 2014. Após, refinou-se a busca para as categorias de *Business* e *Management* e optou-se para que fossem exibidos apenas artigos, resultando um total de 226 trabalhos encontrados. Inicialmente serão apresentadas as características gerais das publicações e, após, o confronto entre o número de publicações por autor e o número de citações.

A. Características gerais das publicações sobre *Entrepreneurship and Sustainability* na *Web of Science*

A seguir, apresentam-se as características gerais das publicações relacionadas aos temas *Sustainability and Entrepreneurship* nas seguintes categorias: principais autores, título das fontes, instituições, ano das publicações, países e idiomas.

1) Principais autores

A Figura 2 apresenta os principais autores que publicaram artigos com os temas *Sustainability and Entrepreneurship* no período analisado.

AUTOR	Nº ARTIGOS
COHEN, B.	3
KOLK, A.	3
VISWANATHAN, M.	3
WEERAWARDENA, J.	3
WRIGHT, M.	3

Figura 2: Quantidade de artigos por autor

Observou-se uma multiplicidade de e diversidade quanto à autoria dos trabalhos, já que apenas cinco autores possuem três trabalhos publicados envolvendo as temáticas analisadas. Percebeu-se, portanto, não existir um pesquisador que seja um grande expoente quando analisa-se as áreas de *Entrepreneurship and Sustainability* simultaneamente.

2) Título das fontes

A Figura 3 apresenta as principais fontes de publicações relacionadas à temática *Entrepreneurship and Sustainability*.

TÍTULO DA FONTE	Nº ARTIGOS
<i>Journal of Business Ethics</i>	14
<i>Journal of Business Venturing</i>	11
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	9
<i>Business Horizons</i>	8
<i>Research Policy</i>	8
<i>Business Strategy and the Environment</i>	7
<i>International Small Business Journal</i>	7
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	6
<i>Technovation</i>	6
<i>Business Ethics a European Review</i>	5
<i>Journal of Business Research</i>	5
<i>Journal of Small Business Management</i>	5
<i>Management Decision</i>	5
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	5
<i>Technology Analysis Strategic Management</i>	5

Figura 3: Quantidade de artigos por fonte

A maioria dos estudos referentes ao tema foi publicada nos periódicos *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Venturing* e *Entrepreneurship and Regional Development*. Percebe-se que os periódicos que contemplam trabalhos publicados envolvendo *Entrepreneurship and Sustainability* são especializados em diferentes áreas, como ética, empreendedorismo, desenvolvimento regional, política, estratégia, meio ambiente e inovação, não havendo predominância de periódicos de determinada área.

3) Principais instituições

As instituições que mais publicaram trabalhos relacionados aos temas *Entrepreneurship and Sustainability* estão apresentadas na Figura 4.

INSTITUIÇÃO	Nº ARTIGOS
<i>Universiteit Utrecht</i>	6
<i>University of Minnesota</i>	5
<i>Aalto University</i>	4
<i>Auckland University of Technology</i>	4
<i>Eindhoven University of Technology</i>	4
<i>Open University</i>	4
<i>University of Colorado</i>	4
<i>University of Illinois</i>	4
<i>University of Nottingham</i>	4
<i>University of Queensland</i>	4
<i>Stellenbosch University</i>	4

Figura 4: Quantidade de artigos por instituição

As instituições que mais se destacaram no que se refere as publicações relacionadas a *Entrepreneurship and Sustainability* foram: *Universiteit Utrecht*, localizada na

Holanda, e *University of Minnesota*, situada nos Estados Unidos.

4) Anos de publicação

A Figura 5 apresenta a quantidade de artigos da *Web of Science* relacionados ao tema *Entrepreneurship and Sustainability* que foram publicados entre os anos de 2005 e 2014.

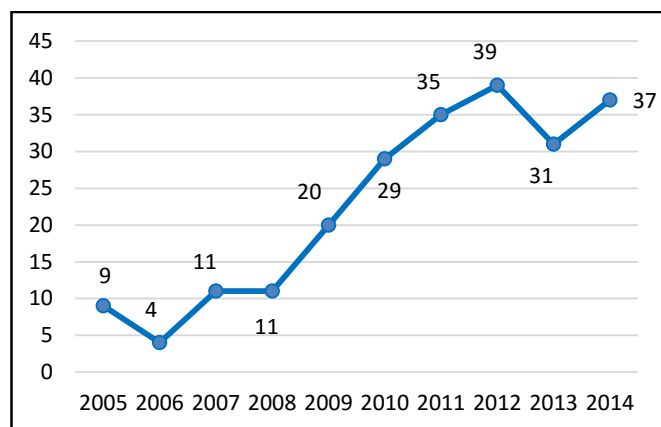


Figura 5: Anos de publicação

Observou-se que há um crescente interesse dos pesquisadores ao tema *Entrepreneurship and Sustainability* ao longo dos últimos anos. O número de publicações no relacionamento das duas temáticas teve um crescimento exponencial de 2008 à 2012, sendo que neste último ano houve um ápice de 39 artigos publicados.

5) Principais países e idiomas

A Figura 6 apresenta-se os principais países que possuem publicações relacionadas ao tema pesquisado.

PAÍSES	Nº ARTIGOS
Estados Unidos	72
Inglaterra	35
Holanda	23
Austrália	18
Canadá	18
Espanha	12
Alemanha	10
China	10
África do Sul	10
Suíça	9
Nova Zelândia	8
Finlândia	7
França	6
Itália	5
Suécia	5

Figura 6: Quantidade de artigos por país

Quanto ao número de artigos por países, os Estados Unidos lideram o ranking de publicações, seguidos de Inglaterra e Holanda. Dessa forma, pode-se inferir que nesses

países encontram-se a maior parte das instituições que possuem pesquisas relacionadas com a temática *Entrepreneurship and Sustainability*. Destaca-se, ainda, que não foram encontradas publicações do Brasil na *Web of Science* sobre o tema pesquisado, o que indica que esta temática poderá servir para futuros pesquisadores brasileiros que busquem originalidade em seus trabalhos.

No que se refere aos idiomas dos trabalhos publicados sobre esta temática, constata-se que 223 artigos estão publicados em inglês, o que representa 98,7% dos estudos.

6) Relação entre autores com mais publicações e publicações mais citadas

Tendo por base a pesquisa sobre os temas de Empreendedorismo e Sustentabilidade realizada na base *Web of Science*, foram selecionadas as dez publicações mais citadas e relacionadas com os autores com maior número de publicações apresentados na Figura 7.

TÍTULO / AUTOR / PERIÓDICO / ANO	Nº CITAÇÕES 2005 A 2014
Título: <i>Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action</i> Autores: Dean, T. J.; McMullen, J. S. Periódico: <i>Journal of Business Venturing</i> Volume: 22 Edição: 1 Páginas: 50-76 Ano: 2007	98
Título: <i>Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship</i> Autores: Cohen, B.; Winn, M. I. Periódico: <i>Journal of Business Venturing</i> Volume: 22 Edição: 1 Páginas: 29-49 Ano: 2007	86
Título: <i>Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis</i> Autores: Westhead, P.; Howorth, C. Periódico: <i>Entrepreneurship and Regional Development</i> Volume: 19 Edição: 5 Páginas: 405-431 Ano: 2007	63
Título: <i>Corporate social responsibility and social entrepreneurship</i> Autor: Baron, D. P. Periódico: <i>Journal of Economics & Management Strategy</i> Volume: 16 Edição: 3 Páginas: 683-717 Ano: 2007	60
Título: <i>What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability</i> Autores: Smith, A.; Raven, R. Periódico: <i>Research Policy</i> Volume: 41 Edição: 6 Páginas: 1025-1036 Ano: 2012	57
Título: <i>Green Management Matters Regardless</i> Autores: Marcus, A. A.; Fremeth, A. R. Periódico: <i>Academy of Management Perspectives</i> Volume: 23 Edição: 3 Páginas: 17-26 Ano: 2009	56
Título: <i>Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination</i> Autores: Neubaum, D. O.; Zahra, S. A. Periódico: <i>Journal of Management</i> Volume: 32 Edição: 1 Páginas: 108-131 Ano: 2006	56
Título: <i>Developing transition pathways for a low carbon electricity system in the UK</i> Autores: Foxon, T. J.; Hammond, G. P.; Pearson, P. J. G. Periódico: <i>Technological Forecasting and Social Change</i> Volume: 77 Edição: 8 Páginas: 1203-1213 Ano: 2010	49

Título: <i>The Role of Analogy in the Institutionalization of Sustainability Reporting</i> Autores: Etzion, D.; Ferraro, F. Periódico: <i>Organization Science</i> Volume: 21 Edição: 5 Páginas: 1092-1107 Ano: 2010	49
Título: <i>Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions</i> Autores: Hall, J. K.; Daneke, G. A.; Lenox, M. J. Periódico: <i>Journal of Business Venturing</i> Volume: 25 Edição: 5 Páginas: 439-448 Ano: 2010	47

Figura 7: Relação das 10 publicações mais citadas no período (2005 a 2014)

A elaboração da Figura 7 teve como propósito verificar a relação das publicações mais citadas, com os autores que mais publicaram nesse mesmo período apresentados na Figura 2. Diante deste comparativo foi possível constatar que entre os autores que mais publicaram no período, apenas o autor Cohen apresenta um trabalho entre os dez mais citados na *Web of Science*. Portanto, pode-se concluir que as publicações com maior número de citações, que possivelmente são referências na temática pesquisada, em sua grande maioria não pertencem aos autores que mais publicam sobre o mesmo tema. Também, constata-se que os autores com mais altos índices de publicações podem não ser aqueles que produzem estudos de maior impacto e relevância para a determinada área do conhecimento.

V. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo, entender quais as características da produção científica internacional que relaciona as temáticas empreendedorismo e sustentabilidade. 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 226 artigos.

Quanto às perspectivas de pesquisa, o passar dos anos mostra que os interesses e focos de investigação sobre a temática empreendedorismo e sustentabilidade 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 sustentabilidade.

Em relação ao veículo de divulgação, verificou-se uma representatividade na publicação de artigos. O ano que teve o maior número de publicações foi o de 2012. O *Journal of Business Ethics* apresentou o maior número de publicações com 14 no total, seguido do *Journal of Business Venturing* e *Entrepreneurship and Regional Development*.

Quanto aos autores que mais publicaram nesse tema observou-se uma multiplicidade de e diversidade quanto à autoria dos trabalhos. Percebeu-se, portanto, não existir um pesquisador que seja um grande expoente quando se analisa as áreas de *Entrepreneurship and Sustainability* simultaneamente. As instituições que mais se destacaram no que se refere as publicações relacionadas a *Entrepreneurship and Sustainability* foram: *Universiteit Utrecht*, localizada na Holanda, e *University of Minnesota*, situada nos Estados Unidos.

Além disso, foram selecionadas as dez publicações mais citadas e relacionadas com os autores com maior número de publicações. Diante deste comparativo foi possível constatar que entre os autores que mais publicaram no período, apenas o autor Cohen apresenta um trabalho entre os dez mais citados na *Web of Science*.

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

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

REFERÊNCIAS

- [1] L. ALIGLERI; L. A. ALIGLERI; I. KRUGLIANSKAS, *Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.
- [2] F. ALMEIDA, *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- [3] S. A. ALVAREZ; J. B. Barney; R. MCBRIDE; R. WUEBKER, "Realism in the Study of Entrepreneurship" em *Academy of Management Review*, vol 39, 2014, pp. 227–231.
- [4] M. De L BACHA; J. SANTOS; A. SCHAUN, "Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade", São Paulo, Brasil, 2010 [XVI ENGEMA 2010].
- [5] A. A. BARROS; C. M. M. A. PEREIRA, "Empreendedorismo e Crescimento Econômico: Uma Análise Empírica" em *Revista de Administração Contemporânea*, vol 12, 2008, pp. 975-993.
- [6] P. BERRONE; C. CRUZ; L. GOMEZ-MEJIA; M. LARRAZA-KINTANA, "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?" em *Administrative Science Quarterly*, vol 55, 2009, pp. 82-113.
- [7] E. P. Z. BRITO; M. S. LOMBARDI, "Desenvolvimento Sustentável Como Fator de Competitividade", Rio de Janeiro, Brasil, Setembro 2007, [Encontro Nacional de Pós- Graduação da ANPAD].
- [8] L. W. BUSENITZ; G. P. WEST III; D. SHEPERD; T. NELSON; G. N. CHANDLER; A. ZACHARAKIS, "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions" em *Journal of Management*, vol. 29, 2003, pp. 285–308.
- [9] H. BUXEL; G. ESENDURAN; S. GRIFFIN, "STRATEGIC SUSTAINABILITY: CREATING BUSINESS VALUE WITH LIFE CYCLE ANALYSIS" EM *BUSINESS HORIZONS*, vol. 58, 2015, pp. 109-122.
- [10] CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, "Acervo 2015". Disponível em: < http://periodicos.capes.gov.br/ez47.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcollection&Itemid=104>. Acesso em: Jul. 2015.
- [11] A. M. DA; D. F. BARROS; J. L. F. CARVALHO, "A Dimensão Histórica dos Discursos Acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo" em *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 15, 2009, pp. 179–197.
- [12] P. A. DACIN; M. T. DACIN; M. MATEAR, "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here" em *Academy of Management Perspectives*, vol 24, 2010, pp. 37–57.

- [13] M. DALMORO, “A Visão da Sustentabilidade na Atividade Empreendedora: uma Análise a Partir de Empresas Incubadas, em Revista de Gestão Organizacional, vol. 2,2009, pp. 87-104.
- [14] D. DAROIT; L. F. NASCIMENTO, “Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável”. Curitiba, Brasil, Setembro 2004, [Encontro Nacional de Pós- Graduação da ANPAD].
- [15] J. DORNELAS, Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. São Paulo: LTC,2014.
- [16] F. DOLABELA, Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.
- [17] J. ELKINGTON, Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [18] J. D. KUSHKOWSKI, “Charting the Growth of Entrepreneurship: A Citation Analysis of FER Content, 1981–2008” em Journal of Business & Finance Librarianship, vol.17, 2012, pp.201–219.
- [19] H. LANDSTRÖM; G. HARIRCHI; F. ÅSTRÖM, “Entrepreneurship: Exploring the Knowledge Base” em Research Policy, vol.41, 2012, pp.1154–1181.
- [20] P. LACY; T.COOPER; R. HAYWARD; L. NEUBERGER, A New Era of Sustainability: Ceo Reflections on Progress to Date, Challenges Ahead and the Impact of The Journey Toward a Sustainable Economy. UN Global Compact: Accenture Sustainability Services: 2010.
- [21] C.Y.LEE; AL JOHNSON, “A Decomposition of Productivity Change in the Semiconductor Manufacturing Industry”, em International Journal of Production Research, vol, 2011, pp.
- [22] M. A. S. MACEDO; S. P. CASA NOVA; K. ALMEIDA, “Mapeamento e Análise Bibliométrica da Utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA) em Estudos das Áreas de Contabilidade e Administração”, Rio de Janeiro, Brasil, Setembro 2007, [Encontro Nacional de Pós- Graduação da ANPAD].
- [23] 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.7,2010,pp. 175–192.
- [24] S. D. SARASVATHY; S. VENKATARAMAN, “Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future” em Entrepreneurship Theory and Practice, vol.35, 2011, pp. 113–135.
- [25] M.E. SILVA, “A contribuição de práticas empresariais responsáveis para o consumo sustentável no varejo de supermercados: O caso Walmart Brasil. Recife, Brasil,2011. [Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD). Universidade Federal de Pernambuco, UFPE].
- [26] M.A.SILVA, “Análise bibliométrica da produção científica docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Especial da UFSCar: 1998-2003”, São Carlos, Brasil,2004. [Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Educação Especial, Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR].
- [27] J. O.SILVA; I.ROCHA; P.WIENHAGE; R.B.RAUSCH, “Gestão ambiental: uma análise da evidenciação das empresas que compõe o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)” em Revista de Gestão Social Ambiental – RGSA, vol.3,2009, pp. 56-71.
- [28] J.SARKIS, J; Q. ZHU; K. LAI, “An Organizational Theoretic Review of Green Supply Chain Management Literature” em International Journal of Production Economics, vol.130, 2011, pp. 1–15.
- [29] F. TILLEY; W .YOUNG, “ Can Sustainable Entrepreneurs Become the True Wealth Generators of the Future?” em Greener Management International, vol. 55, 2006,pp. 19-92.
- [30] J.WIKLUND; P.DAVIDSSON; D.B.AUDRETSCH; C. KARLSSON, “The Future of Entrepreneurship Research” em Entrepreneurship Theory and Practice, vol.35,2001,pp. 1–9.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO

CONCEITOS E PRÁTICAS

Carlos Azevedo

IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Porto, Portugal
carlos@ies-sbs.org

Ana Melro

IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Porto, Portugal
ana@ies-sbs.org

Filipa Carlos

IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Porto, Portugal
filipa@ies-sbs.org

Abstract— The evolution of the Corporate Social Responsibility concept has been discussed for the last decade. Most of the approaches are likely to provide a double bottom line vision where companies are able to enhance both societal well-being and their economic performance. Corporate Social Entrepreneurship is a recently born concept that aims to provide a new approach to Corporate Social Responsibility. Corporate Social Entrepreneurship is a process where a social intrapreneur identifies a new solution for a neglected and important problem within the company value chain or ecosystem where it operates creating positive externalities or internalizing negative externalities through innovative business models without compromising its long-term economic sustainability. This entrepreneurial approach has several consequences on the economic and social performance, as well as on its management and governance practices.

A evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa tem sido alvo de uma discussão intensa nos últimos anos. A maior parte das novas abordagens defendem a necessidade de alinhamento entre a missão da empresa e a criação de valor para a sociedade. O conceito de Empreendedorismo Social Corporativo é um processo onde um intraempreendedor identifica uma nova solução para problemas importantes e negligenciados na cadeia de valor e/ou no ecossistema onde a empresa opera, criando externalidades positivas e/ou internalizando externalidades negativas, sem que isso comprometa a sua sustentabilidade económica de longo prazo. Esta abordagem tem várias consequências no desempenho económico e social das empresas, assim como nas respetivas práticas de gestão e de governança.

Key words: Empreendedorismo Social Corporativo; Responsabilidade Social Corporativa; Empreendedorismo Social; Criação de Valor para a Sociedade

INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo Social tem estado no centro de várias discussões académicas, empresariais, políticas, etc. Para muitos, o Empreendedorismo Social resulta da fusão entre os mecanismos de mercado e os processos redistributivos do setor social, como se existissem princípios e lógicas de intervenção puramente distintivas. Todavia, as barreiras existentes entre os vários setores (público, privado e social) são ténues. Existem organizações do setor social que são amplamente financiadas pelo setor público e/ou têm objetivos de redistribuição, outras que desenvolvem atividades lucrativas utilizando os mecanismos de mercado e os respetivos princípios de gestão. Por sua vez, as empresas fazem donativos substanciais ao setor social e existem, inclusivamente, áreas de atividade onde empresas e organizações sociais concorrem entre si [1].

Paralelamente, existem empreendedores que, utilizando mecanismos de mercado, estão profundamente

comprometidos com os produtos e/ou serviços que produzem e/ou oferecem e que, por essa via, contribuem para a resolução de problemas sociais e para a transformação da sociedade e outros que, criando modelos de negócios alternativos, assumem o mesmo desígnio. Na verdade, a natureza jurídica de uma organização ou a formalização de uma iniciativa, por si só, não determinam a natureza do Empreendedor. Apesar de existirem diferenças significativas entre os vários tipos e formatos organizacionais, nenhum deles é invariavelmente superior aos restantes.

O Empreendedorismo Social não é confinável a nenhum destes setores e emerge de uma área de convergência onde o melhor dos três mundos se torna uma realidade. O Empreendedorismo Social resulta, sobretudo, da motivação do Empreendedor, tem consequências profundas nas oportunidades que este deteta e nas suas práticas, assim como no valor gerado pela iniciativa que desenvolve. Para o efeito, o Empreendedor Social utiliza os mecanismos existentes (como, por exemplo, os que vigoram no mercado) ou encontra modelos alternativos. O fim último da sua ação é a resolução de problemas cuja solução seja capaz de transformar a sociedade através da criação de impacto social.

Paralelamente, existe uma discussão relativamente recente sobre a evolução de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Os programas de RSC surgiram de uma reação do mundo empresarial a fatores externos e emergiram para resolver problemas reputacionais das empresas [2]. Todavia, este tipo de abordagem parece já não ser suficiente, o que implica a necessidade de uma nova abordagem onde a sustentabilidade a médio e longo prazos de uma empresa depende do valor que é capaz de criar para a sociedade. Isto significa que as necessidades da sociedade (e não apenas das necessidades económicas convencionais) podem definir novos mercados e a redução dos efeitos negativos criados pelas empresas podem evitar custos internos [2].

Nesta perspetiva, a evolução do conceito de RSC tem sido alvo de uma acesa discussão académica mas também no seio do próprio setor empresarial. Existem várias abordagens complementares entre si que, na sua essência, defendem a fusão da responsabilidade social com o *core business* da empresa. Existem vários movimentos como, por exemplo, as *B Corps* [3] - com grande expressão na América do Sul - que consiste num sistema de certificação das empresas capazes de gerar impacto e serem sustentáveis economicamente ou o conceito de Valor Partilhado [2], segundo o qual as empresas economicamente viáveis devem ser capazes de ser

competitivas no longo prazo e, simultaneamente, de melhorar as condições económicas, sociais e ambientais dos ecossistemas onde operam.

Desta discussão nasceu um novo conceito que procura conjugar as duas perspetivas atrás descritas – o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo (ESC). Austin & Rafficco (2009) procuraram uma primeira abordagem a este conceito e definiram-no como um processo de transformação da forma como a empresa opera e identificaram os respetivos elementos centrais [4]:

- (1) Criação de um ambiente propício;
- (2) Promoção do intraempreendedorismo social gerando uma ampliação do propósito e a transformação dos valores organizacionais;
- (3) Geração de valor duplo (económico e para a sociedade) e;
- (4) Construção de alianças estratégicas.

A partir das múltiplas discussões existentes é possível construir uma abordagem conceptual para o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo e as suas consequências nas práticas corporativas.

I. EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO: CONSTRUÇÃO DE UMA ABORDAGEM CONCEPTUAL

Empreendedorismo Social Corporativo (ESC) consiste no desenvolvimento de atividades em ambiente corporativo capazes de contribuir para a resolução de problemas da sociedade que, simultaneamente, contribuam para o cumprimento da sua missão e estejam alinhadas com o respetivo *core business*. Esta preocupação materializa-se em soluções inovadoras, tal como no Empreendedorismo Social, mas integrado numa cultura organizacional e no seio de uma empresa. No ESC, o foco é a procura de soluções para resolver problemas importantes e negligenciados que estão refletidos na cadeia de valor das empresas, com o objetivo de maximizar a criação de valor para a sociedade e para a empresa – quer pela utilização mais eficiente de recursos, quer pela implementação de iniciativas com impactos positivos alinhados com o *core business* da organização. Assim, o ESC concretiza-se numa mudança da cultura organizacional de uma empresa, resultante da ação de um intraempreendedor e/ou de um conjunto de intraempreendedores: que assume(m) o papel de facilitador(es), catalisador(es) e dinamizador(es) desse

processo encontrando novas oportunidades de negócio ligadas ao *core business* da empresa, geradoras de valor para a sociedade através, por exemplo, da geração de externalidades positivas e/ou de internalização de externalidades negativas e, simultaneamente, com impacto na respetiva missão, cadeia de valor, valores, cultura e práticas organizacionais cuja implementação não coloque em risco a condição de sustentabilidade organizacional inerente à remuneração justa, equilibrada e proporcional dos seus fatores de produção. Em suma, o ESC não se refere apenas a uma iniciativa e/ou conjunto de iniciativas promovidas no contexto de uma empresa mas é, sobretudo, uma alteração estrutural na cultura da empresa que permite a identificação de novas oportunidades de negócio a partir de problemas negligenciados e importantes na respetiva cadeia de valor e que são capazes de gerar, simultaneamente, valor para a sociedade, valor para os *shareholders* e condições de sustentabilidade para a empresa no médio e longo prazos.

Assim, os critérios que definem ESC, à luz da definição de ES [5] podem ser adaptados da seguinte forma:

- i) **Missão:** a empresa deve estar profundamente comprometida com a criação de valor para a sociedade, sendo que o intraempreendedor deve assumir o papel de facilitador e de campeão neste processo;
- ii) **Inovação e impacto:** a empresa deve procurar soluções criativas para a internalização das externalidades negativas decorrentes da sua cadeia de valor e ou detetar oportunidades de negócio que gerem externalidades positivas;
- iii) **Sustentabilidade:** A empresa deve remunerar os seus fatores de produção de forma a sustentar a sua atividade no curto, médio e longo prazos.

II. EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO NÃO É RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido adotada como uma boa prática pela maioria das empresas interessadas em gerir o seu impacto social e ambiental, sendo assumida como um custo inerente à prática da empresa e por isso encarada como mais um requisito a cumprir. No entanto, é possível ir para além desta abordagem compartimentada que a RSC parece ter atualmente. Nesta perspetiva, o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo caracteriza-se por ser um processo embebido na cultura organizacional que contribui para uma transformação efetiva na forma como esta opera e não um processo paralelo e desenquadrado da atividade principal da empresa [4].

Assim, o empreendedorismo social corporativo **responde à crescente pressão por parte dos vários stakeholders das empresas para que estas definam uma agenda social própria com impacto ao longo da sua cadeia de valor.**

III. O PAPEL E O PERFIL DO INTRAEMPREENDEDOR

De acordo com Santos [6], as empresas já reconhecem a relação entre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade e isto acontece porque existem líderes internos nas empresas dispostos a transformá-las por dentro. Nesta perspetiva, o papel do intraempreendedor passa por casar a missão organizacional e as oportunidades de criação de valor para a sociedade contribuindo, desta forma, para a sua sustentabilidade organizacional no médio e longo prazos. Nesta lógica, o intraempreendedor é o campeão interno neste domínio e o líder que contamina toda a organização. Esta ação garante que o desenvolvimento deste tipo de iniciativas tenha consequências em termos de vantagens competitivas, eficiência da cadeia de valor, sustentabilidade organizacional e práticas adotadas pela empresa. Isto significa, na prática, que uma empresa com cultura de Empreendedorismo Social Corporativo tenha, no seu *core business*, atividades, negócios e práticas geradoras de valor para a sociedade [8].

O perfil do Intraempreendedor Social

O Intraempreendedor Social pode ser o líder da organização (que para o exterior tem o papel de empreendedor), mas que é figura de referência interna e estimula os seus colaboradores; e o colaborador altamente envolvido na melhoria interna e que procura oportunidades de criação de valor, tal como é descrito anteriormente.

IV. O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO NA SOCIEDADE: O PROBLEMA ENQUANTO OPORTUNIDADE E SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS COM POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE

Na perspetiva do Empreendedorismo Social Corporativo, a oportunidade de criação de valor resulta de um problema existente na sociedade e/ou na cadeia de valor da organização, cuja resolução tenha potencial para criar valor para a sociedade.

Assim, a **oportunidade de criação de valor para a sociedade:**

1. Não passa por ativar necessidades nos consumidores com o objetivo último de os fidelizar, mas satisfazer necessidades que os capacitem;
2. Resulta da transformação de um problema negligenciado e importante na cadeia de valor e/ou na sociedade numa oportunidade de melhorar a sociedade, a eficiência da cadeia de valor e de geração de vantagens competitivas no médio e longo prazos.

As soluções adotadas por uma empresa cuja cultura esteja alinhada com o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo são capazes de transformação da sociedade através dos efeitos positivos gerados e de contribuir, através do respetivo modelo económico, para a sustentabilidade organizacional.

V. AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS SÃO DIFERENTES

Uma empresa que empreende socialmente destaca-se das empresas convencionais pela cultura organizacional [8] atrás descrita, que pode ser resumida nas seguintes características:

- a) **Coerência:** Existe um alinhamento claro entre a missão definida e as atividades da empresa, onde as segundas são o veículo de cumprimento da primeira e não é esquecido o impacto gerado pela atividade, tanto a montante como a jusante da cadeia de valor. Por exemplo, uma empresa que se propõe a valorizar um recurso endógeno da região em que está inserida não pode esquecer que isso implica a valorização dos seus produtores (que não tem que ser exclusivamente uma valorização financeira);
- b) **Transparência:** Desenvolve práticas de *governance* transparentes, tem uma missão clara, respeita os valores fundamentais e afeta adequadamente o capital humano e social de que dispõe, o que permite o envolvimento de todos os trabalhadores, maximizando o seu potencial de transformação social;
- c) **Eficiência:** Perceciona novas formas de afetação de recursos e utiliza recursos endógenos e/ou abundantes numa abordagem racional dos recursos, que contribui para a sustentabilidade local e global;
- d) **Inovação:** Assume a posição de *gate opener* no mercado em que está, saindo da tipificação e contribuindo para mudanças de paradigma [7];
- e) **Competitividade:** Assenta a sua competitividade nas oportunidades de geração de valor para a sociedade e não de captura de valor (ex. não ativa necessidades nos seus clientes mas procura a resolução dos seus problemas);
- f) **Liderança:** Assume a posição de orquestrador na indústria em que está e procura influenciar todos os agentes envolvidos na sua cadeia de valor para que, desta forma, possa acelerar o processo de transformação da sociedade.
- g) **Rede:** opera no mercado assente em alianças estratégicas pela perceção da necessidade de cogeração de valor como forma de maximizar o valor criado para a sociedade.

CONCLUSÃO

O Conceito de Empreendedorismo Social Corporativo encontra-se ainda num estado embrionário. A discussão sobre o conceito ainda não terminou e a abordagem parece não estar estabilizada. Adicionalmente, a respetiva institucionalização na sociedade em geral e no setor corporativo em particular continua a ser um desafio, na medida em que a abordagem que lhe está subjacente continua a colocar em causa muitos dos princípios da teoria económica neoclássica, que continua a dominar. Assim, existe um largo espectro de investigação-ação a ser desenvolvido neste domínio que possa vir, no futuro, a influenciar simultaneamente a estratégia empresarial e as políticas públicas de promoção da competitividade deste setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Susan Rose-Ackerman. "Altruism, nonprofits and economic theory". *Journal of Economic Literature*. Vol. XXXIV (June), pp. 701-728
- [2] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January–February 2011 Issue
- [3] B Corporations, informação disponível em <https://www.bcorporation.net/>
- [4] James Austin & Ezequiel Raficco, "Corporate Social Entrepreneurship", *International Journal of Not-for-Profit Law* / vol.11, no.4, August 2009 / 86
- [5] Filipe Santos, "Positive Theory of Social Entrepreneurship" *Journal of Business Ethics*, 2012
- [6] Filipe Santos, "The rise of the Social Entrepreneur" (disponível em <http://knowledge.insead.edu/responsibility/the-rise-of-the-social-intrapreneur-2961>)
- [7] Eric Lowitt, "The collaboration Economy". Wiley. 2006
- [8] James Austin, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or both?". ET&P. 2006

Empreendedorismo e Sustentabilidade Social na Terceira Idade

Projeto “CR - Condominium for the Sustainable Ageing Community”

Carolina Rodrigues
Doutoranda Universidade da Extremadura – Espanha
Investigadora no CIEO – Universidade do Algarve
macarol.rodrigues@gmail.com

Resumo - O processo de envelhecimento populacional é um fenómeno muito profundo que alguns chamam “Revolução Demográfica”, requerendo, por isso, mudanças comportamentais e culturais, uma vez que ocorrerá um crescimento mais elevado da população idosa em relação aos restantes grupos etários.

Para ajudar a solucionar este problema, aumento da população idosa, deverá acelerar-se a criação de estruturas adequadas que garantam o melhor acolhimento à população deste grupo etário.

A presente comunicação pretende compreender em que medida o conceito de triple bottom line se aplica ao projeto “CR - Condominium for the Sustainable Ageing Community”.

Para que este projecto “CR - Condominium for the Sustainable Ageing Community” seja sustentável, é necessário que hajam ações voltadas para as três dimensões básicas (Ambiental, Económica e Social) do triple bottom line.

Palavras-chave: *Empreendedorismo social, Sustentabilidade, Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Económica, Sustentabilidade Ambiental, Tripé da Sustentabilidade*

Abstract - The ageing of the society is a very deep phenomenon that some people call the “Demographic Revolution”, requiring, therefore, behavioral and cultural changes, as there will be a higher growth of the elderly population compared to the other age groups.

To help solve this problem, the increase of elderly population, adequate structures should be put in place in order to ensure that the best care is provided to this populational group.

This Communication aims to understand to what extent the concept of triple bottom line applies to the project “Condominium for the sustainable ageing community.”

For this “Condominium” to be sustainable, it is necessary to take actions directed to three basic dimensions (environmental, economic and social) of the triple bottom line.

Key words: *Social Entrepreneurship; Sustainability, Social sustainability; Economic Sustainability; Environmental Sustainability; Triple Bottom Line,*

I. INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo e sustentabilidade social nos últimos anos tem sido uma preocupação com grande enfoque e amplamente discutido nos meios: académico, empresarial e governamental.

Segundo Parente, Costa, M. Santos & Amador (2013) citado por Bernardino, S. (2013) “ao longo dos tempos encontramos exemplos que se inserem no espírito do empreendedorismo social, mas, é principalmente a partir do século XIX que se verifica uma alteração da tradicional visão de caridade, sustentada numa lógica tradicional de bem-estar e numa relação de dependência financeira face ao Estado.”

Bernardino, S. (2013) refere que o empreendedorismo social representa uma nova área das ciências sociais, visando conciliar, numa mesma estratégia, duas esferas até então qualificadas como distintas - a criação de valor social e a criação de valor económico.

Segundo Alves, M. e Costa, J. (2012) o empreendedorismo social tem atualmente um papel decisivo na sociedade, de forma a superar as necessidades e os problemas sociais, pois, o governo não consegue dar resposta a todas as solicitações, tanto dos

cidadãos como das empresas do terceiro sector, vendo estas os subsídios reduzidos.

Assim, o empreendedor social vê criada uma oportunidade de negócio, tendo como objetivo o lucro.

E, segundo os mesmos autores, o lucro é o pilar de qualquer negócio e contribui para a sua sustentabilidade.

No caso do empreendedorismo social, a sustentabilidade fundamenta-se em parcerias, que são vistas como o “segredo” (Martins, 2011) citado por Alves, M. e Costa, J. (2012), para manter os negócios economicamente sustentáveis, sem perder o seu posicionamento na sociedade.

Empreendedorismo Social é uma “abordagem inovadora com o objetivo de resolver problemas sociais, com uma missão clara, sustentável, passível de ser replicada em outros contextos e capaz de conceber impacto social em larga escala” (Forjaz, 2010) citado por Alves, M. e Costa, J. (2012).

E os mesmos autores definem empreendedorismo social como o “conjunto de atividades, ações ou tomadas de decisões, que são desenvolvidas por um indivíduo ou organização social, que identifica problemas sociais, cuja sua resolução tem como intuito criar impacto social”.

Para os autores os empreendedores sociais “são vistos como indivíduos que possuem uma missão social e contribuem para o crescimento económico do país, através de diversas formas, são extremamente visionários e tencionam inspirar a sociedade com ideias e oportunidades de negócio, que consideram ser de carácter inovador e são capazes de transformar ideias de negócio já existentes em negócios inovadores”.

Segundo Loures (2009) a sustentabilidade é como sinónimo de desenvolvimento, incluindo as seguintes dimensões: económica, social, cultural, físico-territorial e ambiental, político-institucional, científico-tecnológica e também espiritual.

Neste sentido Garcia *et al.* (2007), diz-nos que foram identificadas três grandes tendências na evolução do conceito de sustentabilidade:

Sócio-económico (redução da desigualdade entre os padrões de vida, melhor distribuição de rendimentos, atenção às necessidades materiais e imateriais, procura de processos de produção que mantenham e respeitem as raízes e as particularidades de cada cultura e de cada

local, controle, mitigação e compensação dos impactos negativos)

Sócio ambiental (prioridade do uso de recursos naturais renováveis, pesquisa, desenvolvimento e utilização de tecnologias menos poluidoras, conservação e reciclagem de recursos e energia, legislação efetiva de proteção ambiental, controle, mitigação e compensação dos impactos ambientais negativos, educação ambiental).

Económico-ambiental (alocação e gestão de recursos de forma eficiente, macrossocial com aporte de maior fluxo de investimentos).

Sustentabilidade social - conjunto de ações que tem como propósito melhorar a qualidade de vida da população como um todo, visando reduzir as desigualdades sociais e ampliar o acesso aos direitos e serviços básicos, como educação, segurança e saúde.

Segundo Sgarbi *et al.* (2008), os estudos sobre a sustentabilidade têm apresentado um crescente interesse na comunidade académica, despertando não só o interesse dos estudiosos da área socio-ambiental, mas também dos pesquisadores de temas como estratégia, competição, gestão, entre outros. Assim, identificam-se vários marcos científicos e mediáticos que contribuíram para o aumento das atenções voltadas para a questão da sustentabilidade:

Tabela 1 – Resumo dos marcos científicos e midiáticos, perspectiva histórica e cronológica (1972-1983)

1972	1975	1980	1983
Publicação do Relatório do Clube de Roma (The Limits to Growth) sobre riscos globais dos efeitos da poluição e do esgotamento das fontes de recursos naturais. Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia, com a participação de 113 países, O conceito de Eco-desenvolvimento foi apresentado por Ignacy Sachs, considerado precursor do Desenvolvimento Sustentável.	Elaboração do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (PND-1975/79) que definiu prioridades para o controle da poluição industrial.	Surge a noção de Ecologia profunda, que coloca o homem como o componente de sistema ambiental complexo, holístico e unificado.	A ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que desenvolveu o paradigma de desenvolvimento sustentável, cujo relatório (<i>Our Common Future</i>) propunha limitação do crescimento populacional, garantia de alimentação, preservação da biodiversidade e ecossistemas, diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias de fontes energéticas renováveis, aumento da produção industrial a base de tecnologias adaptadas ecologicamente, controle da urbanização e integração campo e cidades menores e a satisfação das necessidades básicas.

Fonte: Adaptado de Bacha, M.; Santos, J.; Schaun, A.(2010)

Tabela 2 - Resumo dos marcos científicos e midiáticos, perspectiva histórica e cronológica (1991-1999)

1991	1992	1997	1999
A Câmara de Comércio Internacional (CCI) aprovou "Diretrizes Ambientais para a Indústria Mundial", definindo 16 compromissos de gestão ambiental a serem assumidos pelas empresas, conferindo à indústria responsabilidades económicas e sociais nas ações que interferem com o meio ambiente. Essas diretrizes foram acatadas no Brasil, pelo Comitê Nacional da Câmara de Comércio Internacional, tendo-se criado a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.	Realizou-se em junho, no Rio de Janeiro a ECO-92 (a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento) na qual foram elaboradas a Carta da Terra (Declaração do Rio) e a Agenda 21, que reflete o consenso global e compromisso político objetivando o desenvolvimento e o compromisso ambiental.	Discutido e negociado em Quioto, no Japão, o Protocolo propõe um calendário pelo qual os países membros teriam obrigação de reduzir a emissão de gases do efeito estufa. Em novembro de 2009, 187 países haviam aderido ao Protocolo.	John Elkington concebeu o Triple Bottom Line (TBL) para ajudar empresas a entrelaçarem os componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade económica, justiça social e proteção ao meio ambiente em suas operações.

Fonte: Adaptado de Bacha, M.; Santos, J.; Schaun, A.(2010)

Tabela 3 - Resumo dos marcos científicos e midiáticos, perspectiva histórica e cronológica (2002-2009)

2002	2006	2009
Conferência mundial denominada Rio + dez, onde se instituiu a iniciativa "Business Action For Sustainable Development", em Johannesburgo.	Documentário "Uma verdade inconveniente" de Davis Guggenheim (sobre a militância política de Al Gore a quem rendeu o Nobel da Paz em 2007 e dois Oscar) cuja mensagem principal ("become carbon neutral") se coloca como um novo paradigma planetário.	15ª Conferência do Clima (COP 15) das Nações Unidas, evento que reuniu 25 Chefes de Estado, em Copenhague.

Fonte: Adaptado de Bacha, M.; Santos, J.; Schaun, A.(2010)

II. Caracterização do projeto

O processo de envelhecimento populacional é um fenómeno muito profundo que alguns chamam "Revolução Demográfica", requerendo, por isso, mudanças comportamentais e culturais, uma vez que ocorrerá um crescimento mais elevado da população idosa em relação aos restantes grupos etários.

Para ajudar a solucionar este problema, aumento da população idosa, deverá acelerar-se a criação de estruturas adequadas que garantam o melhor acolhimento à população deste grupo etário, razão pela qual se pensou criar o projeto "CR - Condominium for the Sustainable Ageing Community".

O condomínio deverá ser constituído pelas 100 moradias, infantário e o edifício principal, que serão implantados numa área de terreno com cerca de 3 hectares. Os edifícios serão projetados para o eficiente funcionamento do condomínio. Junto ao infantário haverá o parque infantil. Serão criadas as áreas de jardim, agrícola, horta, pomar, pecuária, piscicultura.

Este “Condomínio” será inserido próximo da malha urbana, provida de transporte, onde se proporciona comodidade e segurança a todos os utilizadores desta unidade de apoio social.

Todos as moradias serão térreas e amplas de modo a que os condóminos possam utilizar cadeiras de rodas e/ou serem transportados em macas.

Edificações

Condomínio constituído por 100 moradias de tipologia T1.

Edifício principal – Administração, Secretaria, sala reuniões, Farmácia 24 hs, Biblioteca, sala para exposições, SPA, espaço para culto religioso, consultório médico, enfermaria, (médicos e enfermeiros permanentes), refeitório, cozinha, camaras frigoríficas e congeladoras, salas de convívio, sala de Informática e sala de Audiovisuais, sauna, jacúzi, casas de banho, lavandaria, maleiro, dispensa/armazém (com autonomia para 30 dias), garagens e parqueamentos, salas de visita e outros requisitos legais exigidos para o funcionamento ideal de uma comunidade destinada a cuidar bem de pessoas idosas.

Todas as edificações serão dotadas de painéis solares e fotovoltaicos que garantam o funcionamento do empreendimento sem recurso a energias poluentes.

Estação de tratamento de esgotos e aproveitamento dos mesmos.

Criação de uma pequena albufeira para aproveitamento das águas pluviais e das resultantes da estação de tratamento das águas domésticas, que serão reutilizadas em limpezas domésticas bem como na rega gota a gota; Compostagem dos resíduos domésticos e agrícolas para depois ser utilizado como fertilizante.

Recursos humanos necessários:

Quadro de pessoal que garanta todos os cuidados indispensáveis à melhor qualidade de vida de cada um dos utentes.

Prestação de serviços

Garantir a maior comodidade a todos os utilizadores.

Destinatários

Cerca de 50 por cento das moradias será alienado o usufruto a pessoas individuais ou a casais de nacionalidade portuguesa ou estrangeira, com idade superior a 60 anos, capazes de autogovernar-se, dispendo de autonomia suficiente para desenvolver suas atividades diárias.

Os restantes serão administrados diretamente a outros interessados, nomeadamente a pessoas de baixos rendimentos subsidiadas pelo Estado, para internamentos curtos (entre 8 a 30 dias), médios (entre 30 e 180 dias), ou longo (superiores a 180 dias), incluindo a prestação de todos os serviços indispensáveis ao bem-estar.

Destinam-se ainda a pessoas para recuperação de intervenções cirúrgicas ou outros estados de saúde temporariamente limitativos da sua autossuficiência.

Produção

A produção obtida nas áreas agrícola, hortícola, frutícola, pecuária e piscicultura, será utilizada na sua totalidade na confeção de refeições ou transformação em alimentos menos perecíveis (marmeladas, compotas) para consumo dos utentes, no caso de haver excedentes serão vendidos aos trabalhadores e à população local.

Sociabilidade

Criar oportunidades aos idosos de conviverem com crianças contando histórias e transmitindo valores, promovendo deste modo a harmonia intergeracional.

Dispõe-se ainda de um autocarro para garantir o transporte das crianças das suas residências para o infantário e vice-versa, e para realizar passeios com os condóminos, bem como com as crianças.

Criar emprego preferencialmente à comunidade local.

Integrar o “Condomínio” na rede social de freguesia e participar no concelho local da ação social para estar ao corrente do que se passa naquele território.

III. O conceito de triple bottom line aplicado ao projeto

O inglês John Elkington criou, em 1994, a expressão Triple Bottom Line (TBL), também conhecida por Tripé da Sustentabilidade, pilares que devem nortear a gestão das empresas, ou seja, que considera que a

sustentabilidade, na perspectiva empresarial, deve estar baseada de forma equilibrada em três dimensões: económica, humana e ambiental (Zozzoli (2008); Oliveira Filho (2004), Paula (2008); Kato (2008); Bacha, M.; Santos, J.; Schaun, A.(2010)

Segundo Carvalho; Viana (1998); Coral (2002); Amaral (2003); Oliveira Filho (2004), o conceito do tripé da sustentabilidade (Triple-Bottom Line) tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e os investigadores o que faz dele uma ferramenta conceptual.

Segundo Dunphy; Griffiths; Benn, (2003) o Tripé da sustentabilidade surgiu como um instrumento para medir resultados, e o Relatório de Sustentabilidade como uma ferramenta útil, no sentido de que vai além da avaliação do desempenho e da prestação de contas apresentada no Balanço Patrimonial.

Como referem Isenmann; Bey; Welter (2007), há muitas organizações que passaram a comunicar os desempenhos: económico, ambiental e social e as suas inter-relações, baseadas no conceito do Triple Bottom Line.

Junqueira; Souto Maior; Pinheiro (2011), referem ainda que: «O conceito não é o mais original, mas “[...] inova na forma de conceber essas três dimensões no âmbito das empresas e por utilizar uma linguagem familiar ao ambiente empresarial”»

Luís Indriunas, (2007) argumenta que a imagem do tripé é perfeita para entender a sustentabilidade. No tripé estão contidos os aspectos económicos, ambientais e sociais, que devem interagir, de forma holística, para satisfazer o conceito.

IV. Integração do conceito triple bottom line no projeto

O conceito de sustentabilidade representa uma nova abordagem de fazer negócios que promove inclusão social, reduz e/ou otimiza o uso de recursos naturais e o impacto sobre o meio ambiente, sem desprezar a rentabilidade económico-financeira da empresa.

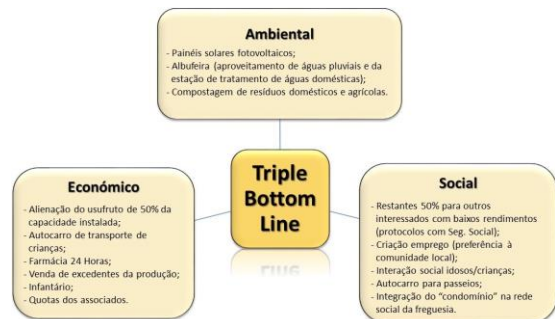
Para Atkinson (2000); Hoffman (2000); Bovespa (2005) esta nova abordagem cria valor para o acionista, promove maior perenidade - probabilidade de continuidade do negócio, proporcionando uma significativa contribuição a toda a sociedade.

Araujo, G. e Bueno, M. (2008) citando Philippui (2001); Almeida, (2002); Safatle (2006a) referem que a atividade sustentável é aquela que pode ser mantida por

um longo período sem comprometer os recursos naturais.

Para que o projeto “CR - Condominium for the Sustainable Ageing Community” seja sustentável é necessário que haja ações voltadas para as três dimensões básicas (Ambiental, Económica e Social) e as suas inter-relações, baseadas no conceito do Triple Bottom Line.

Fig. 1 Resumo Triple Bottom Line do projeto.



Fonte: Elaboração própria

A figura 1 apresenta os três pilares do Triple Bottom Line em que assenta o projeto, resumindo: no **Pilar Ambiental** temos: Painéis solares fotovoltaicos; Criação de uma pequena albufeira para aproveitamento das águas pluviais e das resultantes da estação de tratamento das águas domésticas, que serão reutilizadas em limpezas domésticas bem como na rega gota a gota; Aproveitamento de águas - Água residual tratada. As águas residuais que produzimos a partir do chuveiro, dos lavatórios e das máquinas podem ser tratadas e utilizadas em funções que não precisam de água potável, como a rega, o autoclismo e a lavagem de pavimentos; A compostagem dos resíduos domésticos e agrícolas que além de proteger o ambiente por produzir menos lixo orgânico, fazer compostagem ainda permite obter um produto de grande valor – o composto para depois ser utilizado como fertilizante natural.

No **Pilar Económico** observa-se: Alienação do usufruto de 50% da capacidade instalada; Autocarro de transporte das crianças das suas residências para o infantilário e vice-versa; Farmácia 24 hs; Venda dos excedentes da produção obtida nas áreas agrícola, hortícola, frutícola, pecuária e piscicultura aos trabalhadores e à população local; Infantilário; Quotas dos associados.

No **Pilar Social** apresenta: Os restantes 50% das moradias serão administrados diretamente a outros interessados, nomeadamente a pessoas de baixos rendimentos subsidiadas pelo Estado, celebrando protocolos com segurança social; Criação de emprego preferencialmente à comunidade local; Criar oportunidades aos idosos de conviverem com crianças contando histórias e transmitindo valores, promovendo deste modo a harmonia intergeracional; Autocarro para realizar passeios com os condóminos, bem como, com as crianças; Integrar o “Condomínio” na rede social de freguesia e participar no concelho local da ação social para estar ao corrente do que se passa naquele território.

V. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo, verificar como as três dimensões do Triple Bottom Line, estão presentes no projeto “**CR - Condominium for the Sustainable Ageing Community**”, resultando um novo paradigma produtivo, tornando-o sustentável porque sendo utilizado o conceito do Triple Bottom Line, tende a produzir receitas superiores às despesas indispensáveis ao seu bom funcionamento, permitindo, a curto prazo, um retorno aos empreendedores, e uma melhor qualidade de vida aos Utilizadores deste projeto.

Sugere-se para estudos futuros a aplicação do conceito de Triple Bottom Line em empreendimentos inovadores, já existentes, destinados a esta facha etária, e medir o grau de “Felicidade Organizacional” e “Felicidade Profissional”, ou seja, a “Felicidade Interna” de todos os recursos humanos envolvidos, pois se as pessoas se sentirem felizes produzem mais e melhor.

De acordo com Paschoal, T.; Torres, C. e Porto, J. (2010) citando Campaniço, E. (2012) a recente tendência da literatura para explorar aspetos positivos das pessoas e das organizações, tem aproximado os termos felicidade e bem-estar.

REFERÊNCIAS

Alves, M. e Costa, J. - *Manual de Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica*, 2012
 AMARAL, S. P. *Estabelecimento de indicadores e modelo de relatório de sustentabilidade ambiental, social e económica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira*. 2003. 187 f. Tese (Doutorado em Planeamento Energético) -Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

ARAÚJO, G.C. d; BUENO, M.P. Um estudo sobre sustentabilidade empresarial na agroindústria frigorífica. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 7, n.2, p.147-154, 2008.
 ATKINSON, G. Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, v. 43, n. 2, p. 235-252, 2000.
 Bernardino S., *Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais*, 2013
 BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo. Índice de sustentabilidade empresarial. Disponível em: <http://www.institutopharos.org/home/questionario_ise.pdf>. Acesso em: 13 out. 2005
 CARVALHO, O.; VIANA, O. Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. *Revista Econômica do Nordeste*, Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998.
 CORAL, E. *Modelo de planeamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
 DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A.; BENN, S. *Organizational change for corporate sustainability: a guide for leaders and change agents of the future (Understanding Organizational Change)*. New York: Routledge, 2003.
 ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford:Capstone Publishing, 1999.
 HOFFMAN, A. J. Environmental and social issues into corporate practice. *Environment*, v. 42, n. 5, p. 22, June 2000.
 ISENMANN, R.; BEY, C.; WELTER, M. Online reporting for sustainability issues. *Business Strategy and the Environment*, v. 16, p. 487-501, 2007. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.597>
 JUNQUEIRA, L. A. P.; SOUTO MAIOR, J.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 a 2009. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 5, n. 3, p.36-52, set./dez. 2011.
 KATO, C. A. *Arquitetura e sustentabilidade: projetar com ciência da energia*. Dissertação de mestrado. Arquitetura e Urbanismo. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.
 LOURES, R. C. R. *Sustentabilidade XXI Educar e Inovar sob nova consciência*. São Paulo: Gente, 2009
 Fernandez, M., (2013) - <https://wisewaste.wordpress.com/2013/07/19/tripe-da-sustentabilidade-triple-bottom-line/>
 Luís Indriunas, *Como funciona o desenvolvimento sustentável* <http://ambiente.hsw.uol.com.br/desenvolvimento-sustentavel.htm>. (2007)
 OLIVEIRA FILHO, J. E. *Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma eco-econômico para as organizações modernas*. *Domus on line: Revista de Teoria Política, Social e Cidadania*, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004.
 OLIVEIRA, M. C. G.. *O uso social da informação na rede de desenvolvimento de Santo Amaro*. Tese de doutorado. Serviço Social. Universidade Federal de Pernambuco, 2007.
 PAULA, T.C.T.. De Plenderleith a Al Gore. O ideário vigente na conservação de bens culturais móveis no século XXI. *Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material*, 2008 - SciELO Brasil. An. mus. paul. vol.16 no.2 . São Paulo. Jul/dez 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-47142008000200008&script=sci_arttext&tlng=en>.
 Paschoal, T.; Torres, C.; Porto, J. (2010). *Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social – RAC Revista de Administração Contemporânea*, Nov - Dec 2010; Vol. 14, Nº 6, pp. 1054-1072. ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasil.
 PHILIPPI, Luiz Sérgio. *A Construção do Desenvolvimento Sustentável*. In: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. *Educação Ambiental (Curso básico à distância) - Questões Ambientais - Conceitos, História, Problemas e Alternativa*. 2. ed, v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001
 Sgarbi, V. Setal. *Os Jargões da Sustentabilidade: Uma discussão a partir da produção Científica Nacional*, engema 2008
 ZOZZOLI, J. C. J.. *Marca e comunicação ambiental*. In: *Anais XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom: Natal/RN*, 2008.
 Links:
<http://www.teraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/sustentabilidade-social-por-que-ela-deve-fazer-parte-da-sua-empresa> acesso em 12 de set. 2015/

Preparing an Entrepreneurship Course to ICT Students

A European University-Business Alliance Project Presentation

ARMINDA PAÇO
apaco@ubi.

Mário Raposo
mraposo@ubi.pt

João Ferreira
jimf@ubi.pt

Joana Vaz
joanavaz@ubi.pt

Abstract – This paper intends to present a European universitybusiness alliance project aiming to foster the entrepreneurial spirit of ICT (Information and Communications Technology) students. Since it involves several partners from five countries, in this case we will just present the diagnosis phase relative to the Portuguese scenario. Main results of the visits to eight reference institutions in the field of entrepreneurship will be presented.

Keywords – entrepreneurship education; entrepreneurship courses; component; ICT students; entrepreneurial skills.

I. INTRODUCTION

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” 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 project partnership, involving seven partners from five countries, 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 commercialisation of new services, products and prototypes. Furthermore, the partners’ aim is to enhance entrepreneurship levels within European universities, thus boosting job creation and growth⁸.

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. ICT Entrepreneur’s main aim is the development of a top quality pre accelerator programme for ICT students/ graduates which 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.

The first phase of this project is 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, in Portugal we carried out an intensive search for the courses/seminars/lessons related with entrepreneurship education from which eight local visited organisations have been chosen. The information collected helped us in the identification of the gaps, strengths and weaknesses in the current entrepreneurship education. This analysis also allowed us to identify specific entrepreneurial training needs of ICT students.

This paper begins by presenting some considerations about entrepreneurship education in general, as well as a synthesis of the panorama of entrepreneurship courses/training in Portugal. Then we present the methodological aspects related with the data collection necessary to the ICT project in the diagnosis phase. Results are shown next and finally we present some conclusions.

⁸ <http://www.ictentrepreneur.com/> [accessed on 07/08/15]

II. LITERATURE REVIEW

According to Verheul, Wennekers, Audretsch and Thurik ^[1], a broad set of determinants such as economic and social factors can help to explain the level of entrepreneurship in a certain country. Moreover, it is generally accepted that policy measures can influence the level of entrepreneurship. The public policy can exert influence on entrepreneurship in different ways: directly through specific measures and indirectly through generic measures. Promoting actively the education for entrepreneurship can be one of those measures.

The relevant literature suggests important links between education, venture creation and entrepreneurial performance, as well as between entrepreneurial education and entrepreneurial activity. Thus the positive impact of entrepreneurship education puts a double challenge on governments: the increased need of financial funds to support entrepreneurship education and the choice of the correct educational programme. ^[2] But what means in fact the concept of “Entrepreneurship education”? Entrepreneurship education pursues to propose people, especially young people, to be responsible, as well as enterprising individuals who became entrepreneurs or entrepreneurial thinkers who contribute to economic development and sustainable communities ^[3]. In turn, the Commission of the European Communities defines entrepreneurship education as: *“Entrepreneurship refers to an individual’s ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve objectives. This supports everyone in day-to-day life at home and in society, makes employees more aware of the context of their work and better able to seize opportunities, and provides a foundation for entrepreneurs establishing a social or commercial activity”* (p.

4). ^[4]

So, beside knowledge and skills in business, entrepreneurship education is mainly about the development of certain beliefs, values and attitudes, with the aim to get students to really consider entrepreneurship as an attractive and valid alternative to paid employment or unemployment. ^{[5][6]}

The importance of the entrepreneurship education is also confirmed by the entrepreneurs. In their research, related with technologic entrepreneurship, Kourilsky and Walstad ^[7] found that education in school was the third highest factor identified as providing the most preparation for starting the individual’s current business. The authors add that real entrepreneurship education must be linked with significant hands-on learning opportunities at the high school and

college levels. For instance, schools should be encouraged to develop partnerships with local technology businesses to create meaningful experiences for students, to develop a team of potential mentors, and to deepen student understanding of the fundamental role that education plays in becoming a high-tech entrepreneur.

Regarding the national scenario, in recent years, the entire Portuguese entrepreneurship context changed and the practical results of this transformation are visible. There are now in the country numerous support and training programmes, business incubators, financing systems, there are regular events attracting investment and enterprise networking linking the entrepreneurs to domestic and foreign investors and there are multiple business acceleration programmes, structured to minimise the risk of failure of new businesses.

There are several areas that still require intervention at the level of entrepreneurship, and cooperation between universities and business seems a priority.

Regarding the initiatives aiming to foster entrepreneurship, we can say that Portugal is well served with programmes and incentives directed to this end. The government, through entities as IAPMEI and IEFPP has been developing several programmes aiming to help entrepreneurs setting out their businesses, providing training, advice and mentoring, and helping in the business plan development. In this case incubators and entrepreneurship/transference knowledge offices linked to the universities have been also having a relevant role. Some private companies (e.g. EDP, Grupo Amorim, Delta) participate in this effort by promoting idea contests, giving some financial support or some conditions to star-up. Banks and venture capital organisations (e.g. CGD, Portugal Ventures) have been assuring the financing for entrepreneurship activities through the microcredit or the venture capital.

III. METHODOLOGY

From the intensive search for the courses/seminars/lessons related with entrepreneurship education in Portugal we can clearly notice some gaps on the national entrepreneurship ecosystem, especially when it comes to ICT entrepreneurs as there are no programmes specifically directed towards them. Nevertheless, some Higher Education Institutions have been making a huge effort in this area. At this level the incubators and the technological transfer offices, connected to the institutions, have been crucial.

Thus, in Portugal, we started to study the current entrepreneurship and accelerator programmes aiming to identify the existing gap in terms of the target groups and the

content covered. We carried out an intensive search for the courses/seminars/lessons related with entrepreneurship education. We found eight organisations available to participate in the research.

Ours targets in terms of the empirical research are Universities, Incubators, Entrepreneurship Centres, Accelerators, Science and Technological Hubs, Business Schools, Formation Centres. The methods used to collect the data were personal interviews including the following sections: presentation, delivery, demand, successes, improvements, partnerships, and other information.

IV. RESULTS

Regarding the local visits we will present a description of the main results of the interviews focusing the strengths and weaknesses, best practices and existing gaps. The set of organisations that agreed to participate in this study is shown below (see table 1).

TABLE I. PRESENTATION OF THE ORGANISATIONS VISITED IN PORTUGAL

	ORG_A	ORG_B	ORG_C
Equity	Public	Public	Private
Type	Technology/knowledge Transfer Centre of an university	Technology/knowledge Transfer Centre of an university	Accelerator
Offer	Intellectual Property; Business Develop.; Internationalisation; Innovation; Business Plan	Intellectual Property; Business Develop.; Internationalisation; Innovation; Business Plan; Motivation Sessions	Business Develop.; Organizational Management; Marketing; Business Plan
	ORG_D	ORG_E	ORG_F
Equity	Private	Private	Public
Type	Technology/knowledge Transfer Centre of an university	Formation Centre/ Incubator	Technology/knowledge Transfer Centre a polytechnic institute
Offer	Business Development; Organizational Management; Accounting; Marketing; Communication; Internationalisation	Business Development; Organizational Management; Marketing; Communication; Internationalisation	Business Development; Organizational Management; Marketing; Communication; Accounting; Business Plan; Human recourses
	ORG_G	ORG_H	
Equity	Private	Private	
Type	Formation Centre/Incubator	Incubator	
Offers	Business Development; Organizational Management; Entrepreneurial mind-set; Communication; Law; Internationalisation	Business Development; Organizational Management; Marketing; Entrepreneurial mindset; Communication; Internationalisation	

The courses offered by the local organisations are very different from each other (except the course of Entrepreneurship with Technologic Basis). We notice that incubators organise a specific type of training of short duration (mainly workshops). Almost all of the organisations offer mentoring during, and even after the course. The accreditation is not an issue for the institutions inquired, and it also looks like it is not a requirement for the participants. The fees of the courses range between a symbolic value of 75€ to 300€, or represent a more substantial cost (1000€). Some of them are free. The courses are offered to individual entrepreneurs but all of them promote and encourage the collaboration and the constitution of multidisciplinary teams whether to explore a technology, to explore an idea or to solve a problem. Regarding the professionals involved in the

training delivery, there is a mix of agents – professors of the academy, entrepreneurs and professionals with experience or staff of the organisations.

The majority of the courses are attended mainly by HEI students or by graduates. Regarding the selection process, it is usually based in the analysis of the candidates profile (initially the focus is not on the business idea). Generally the courses are open to foreign participants; nevertheless their presence is not very common. All courses suffered some changes in the curriculum. However these were not structural changes, instead they were punctual adjustments related with schedules, adaptation to the public and modifications aiming to transform the course into a more practical training.

The success of the courses, in terms of businesses created, is somewhat difficult to measure for some of these organisations. However it can be said that it is relatively low. Regarding the points in which it's possible to find more differentiation between the offers, respondents refer mainly the aspects of mentoring, flexibility, proximity, expertise and, in some cases, personalised service. When asked about the characteristics that make a successful entrepreneur, respondents mentioned the persistence, the passion, the vision and the proactivity. More atypical answers, as “Working on the boundaries of knowledge”, “Refuse to be sick”, and “Hard working - 90% work and 10% inspiration” were also registered.

When asked about the improvements they would like to implement in their services, the interviewees mentioned that they would like to see other kind of methodologies implemented (having in mind the good practices of some academies) and the creation of integrative e-learning platforms, acceleration services, internationalisation and possibility to have more mentors. Concerning EU entrepreneurship policy, national organisations have a good image of what has been done. However they present several suggestions: promoting the formation of teachers, including entrepreneurs in the design of the programmes, providing financial support, promoting local and social projects and foster entrepreneurship since early ages, between other measures. Regarding the barriers to entrepreneurship, the most referred obstacle was the culture (stigma of failure, aversion to risk, lack of confidence and optimism). Bureaucracy, little knowledge about the market and financial constraints were also mentioned.

The mentioned problems students/entrepreneurs in the ICT field face when they decide to start-up were consensual among the local organisations – this target has a great

aversion to bureaucracy and to management and financial issues; there are also problems related with the soft skills (e.g. difficulties in communication); lack of sensitivity to market (in terms of knowledge and market orientation). The inexistence of multidisciplinary teams was other constraint that these individuals face when they decide to start-up.

We also formulate some closed questions in order to get information about the importance of some aspects to facilitate the creation of a start-up, the problems to convert an idea into business and the importance of some aspects related with the profile of the entrepreneur (table 2, 3 and 4). Note that in this case we just present the scores of the national visits (values are aggregated in order to facilitate the interpretation).

TABLE II. FACTORS THAT COULD FACILITATE THE CREATION OF START-UPS

How relevant do you consider the following aspects to facilitate the creation of a start up?	Mean	Std. deviation	Min.	Max.
Training paths on entrepreneurship	4,13	0,599	3	5
Opportunities of public funding	3,38	0,696	2	4
Access to investment found/crowdfunding	3,75	0,433	3	4
Access to credit	3,38	1,111	2	5
Potential partners with managerial skills and motivation	4,75	0,433	4	5
Availability of patents	3,63	0,696	2	4
Availability of Technology Parks and Incubators in the area	3,50	0,707	2	4
Access to FabLabs and/or University laboratories on concessional terms	3,88	0,599	3	5
Networking and strategic contacts	4,88	0,331	4	5
Availability of mentoring/coaching programmes	4,50	0,500	4	5
Support services for the definition of the business plan	3,75	1,299	1	5
Coordination/cooperation among different local actors of innovation chain	3,88	0,599	3	5
Contests and prizes	3,50	0,500	3	4
Facilitate connections between big companies and start ups	3,88	0,781	3	5

Note: 1 = very unimportant; 2 = unimportant; 3 = neither unimportant nor important; 4 = important; 5 = very important

As observed, the most scored factors that could facilitate the creation of start-ups are the networking and contacts and the potential partners with management skills and motivation. By the contrary, and in line with the interviewees, the aspects less relevant where the ones related with financial resources - public funding and access to credit, factor that also presents a great dispersion of answers together with support services

for the definition of the business plan that has even the minimum score (1 point). During the meetings was possible to verify that the majority of the responsible by the programmes put much more importance in the motivation and hard work of the entrepreneurs, than in financial (funding) and technical aspects (business plan).

TABLE III. FACTORS THAT COULD BE A BARRIER TO STAT-UP

How much the following aspects could be a problem for you to convert an idea into business?	Mean	Std. deviation	Min.	Max.
Find qualified skills	4,25	0,433	4	5
Access to credit	3,38	0,992	2	5
Bureaucratic fulfilment	3,88	1,166	2	5
Difficulty/access costs for incubators	2,88	1,166	1	5
Business Plan drafting	3,50	1,000	2	5
High costs for patenting	3,38	0,696	2	4
Lack of managerial skills	4,25	0,661	3	5
Availability of facilities at concessional rates	3,63	0,484	3	4

Note: 1 = no problem; 2 = very small problem; 3 = small problem; 4 = moderate problem; 5 = big problem

Table 3 shows the obstacles to start-up, this is, the aspects that could be a barrier when an individual decides to convert an idea into business. The aspects higher punctuated where the difficulty to find qualified skills and the lacking of managerial skills. The difficulty and the access costs for incubators was the less relevant factor, because in fact, for the national reality it is not applicable (there are several incubators spread all over the country and usually the costs of incubation are accessible). When asked by other factors two organisations scored with 5 points the aspects: “The idea do not correspond to a real need of the market” and “Communication and commercial capacity”.

TABLE IV. RELEVANT CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURS

Which importance do you attribute to these aspects related to entrepreneur, when evaluating business ideas?	Mean	Std. deviation	Min.	Max.
Motivation	5,00	0,000	5	5
Education	3,88	0,781	2	5
Industry experience	3,00	0,707	2	4
Start-up experience	3,63	0,857	2	5
Experience in leading teams	4,25	0,661	3	5
Investing own money	3,38	0,696	2	4
Inter team acquaintance	3,50	0,707	3	5

Note: 1 = very unimportant; 2 = unimportant; 3 = neither unimportant nor important; 4 = important; 5 = very important

For interviewees the most relevant attributes of entrepreneurs when they are in the process of evaluating the ideas, i

s clearly the motivation, followed by the experience in teams leadership. By the contrary the aspect less valued is the experience in industry. When asked by other factors one organisation scored with 5 points the characteristic: “Involvement and compromise with the project”.

V. CONCLUSIONS

ICT project focus in the analysis of the entrepreneurship education as tool that can support young people to be more entrepreneurial. This is about how to develop a general set of competences applicable in all walks of life, not simply about learning how to run a business. It includes all forms of learning, education and training which contribute to entrepreneurial spirit, competence and behaviour - with or without a commercial objective. Particularly it aims to analyse the current entrepreneurship and accelerator programmes aiming to identify the existing gap in terms of the target groups and the content covered. We carried out an intensive search for the courses/seminars/lessons related with entrepreneurship education in Portugal and choose the more representative and with more impact on society.

Taking into account the results of the interviews, there is some consensus regarding the inclusion of the following subjects in an entrepreneurship programme directed to ICT students:

- Entrepreneurial culture;
- Team building;
- Communication and negotiation techniques;

- Finances;
- Basic management tools;
- Internationalisation;
- Business models;
- Marketing and market research; - Soft skills in general.

As observed this research returned on the main findings from the state of the art and needs' analysis. Special emphasis was put on the best practices, the existing gaps, the strengths and weaknesses of existing centres/incubators/accelerators and their perceptions about the problems and what could be an entrepreneurship programme for ICT students/graduates.

The need to change mentalities and surpass the inexistence of entrepreneurial culture in the society were negative aspects mentioned by national organisations. In the field of entrepreneurship education, interviewees stated that it's crucial to promote teacher's formation, encourage risk taking among students and motivate them to engage in multidisciplinary teams.

We finish with a comment of an interviewee that deserves special reflexion: "In the future there should be no courses OF entrepreneurship. The culture of the society and of the university itself should already be enough and catalyst of the entrepreneurial spirit. Individuals should be mentalized to 'give value for money' and value the effort of the hard work. Additionally they should have the chance to make mistakes and have experiences, even if these fail".

ACKNOWLEDGMENT

This project has been funded with support from the European Commission through the Erasmus +programme.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

REFERENCES

- [1] I. Verheul, S. Wennekers, D. Audretsch, and R. Thurik, "An eclectic theory of entrepreneurship", Tinbergen Institute Discussion Papers, 2001.

- [2] M. Raposo and A. Paço, "Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity", *Psicothema*, 2011, vol. 23, n° 3, pp. 453-457.
- [3] T. N. Garavan and B. O' Cinneide, "Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation - Part 1", *Journal of European Industrial Training*, 1994, vol. 18, n° 8; pp. 3-13.
- [4] Commission of the European Communities, "Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning", Communication from the commission to the council, the European parliament, the European economic and social Committee and the committee of the regions, 2006.
- [5] C. Holmgren, J. From, A. Olofsson, H. Karlsson, K. Snyder and U. Sundtröm, "Entrepreneurship education: Salvation or damnation?", *International Journal of Entrepreneurship*, 2004, vol. 8, pp. 55-71.
- [6] J.C. Sánchez, "University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2010, April, pp. 1-16.
- [7] M., L. Kourilsky and W. B. Walstad, "The early environment and schooling experiences of high-technology entrepreneurs", *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2002, vol. 1, n°1, pp. 1-20.

The Rich, The Poor, and the Entrepreneur:

Entrepreneurship Across Personal and Country Income Classes

Fernanda Llussá *

Faculdade de Ciências e Tecnologia
Universidade Nova de Lisboa
fajl@fct.unl.pt

Abstract:

We use individual survey data from 43 countries and show that the likelihood of an individual starting a business rises with personal income – whatever the country income class - but decreases with country income – whatever the relative personal income class. This twin facts need to be jointly explained by any model that aims at an explanation of the main determinants of entrepreneurship.

JEL Codes: C12; G2; J2; J4.

Keywords: Entrepreneurship; Individual income; Country income.

* Fernanda Llussá is assistant professor at Universidade Nova de Lisboa and a member of the research group INOVA. Fernanda would like to thank financial support through *Fundação para a Ciência e Tecnologia*. Contact: fajl@fct.unl.pt

1. Motivation

The literature on economic development has shown a natural interest on the role of individual initiative on the process of economic growth. As Banerjee and Newman (1993) highlighted, in countries with poor credit markets, an unequal distribution of income may result in vicious cycles at low-income levels as the large number of poor individuals cannot draw on external capital to benefit from entrepreneurial opportunities. This inability of would-be entrepreneurs to access capital is perhaps the most frequently cited obstacle to business formation.¹ A large literature in economics documents this relationship – as in Evans and Jovanovic (1989), Evans and Leighton (1989), and Hurst and Lusardi (2004), and several authors see it akin to a “market failure”, as talented but poor individuals tend to be precluded from starting a business since they cannot finance their new ventures – as in Stiglitz and Weiss (1981), Evans and Jovanovic (1989), Holtz-Eakin et al. (1994).

But both individual and country income should matter for the ease with which individuals start a business. In general we expect an increase in country average income to be associated with less stringent credit constraints in the financial market. Aghion et al. (2007), for instance, use a unique crosscountry firm-level data set to document the positive impact of financial development and the easing of

credit constraints, on the entry and growth of small firms.² Hurst and Lusardi (2004) find that financial constraints in the United States are not binding for the majority of businesses, which may reflect a sufficiently high level of financial development.³

In this paper we simplify the empirical set-up and use available survey data to compute the rates of business creation across twin income categories – individual and personal income. Both personal and country income are summary statistics that are strongly related to other characteristics, at the personal and country level, respectively, including wealth, financial sophistication, education and human capital, health, etc. We use entrepreneurship rates across both income categories and test for statistical differences in the likelihood of starting a business across personal income classes – for given country income, and across country income classes – for given relative income classes. Our exercise reveals how this likelihood of starting a business changes with personal income – it increases, and with country income

– it decreases strongly. We argue that these differences in entrepreneurial activity are unlikely to be explained by the same underlying characteristics, and that theoretical work needs to take this into account.

2. Data and Results

1 Several authors, such as Audretsch et al. (2009) and Cassar (2004), suggest that higher individual income is associated with higher availability of own or borrowed funds, which facilitates entrepreneurial activity. Blanchflower and Oswald (1998) confirm this assumption, finding that the estimated probability of self-employment is positively affected by the receipt of an inheritance or gift.

2 See also Desai et al. (2003), who find that capital constraints impact both entry and the ability of firms to grow, particularly in lesser-developed markets.

3 Other country characteristics have been exploited as determinants of the rates of business creation, including, for instance, the quality of regulation – in Ardagna and Lusardi (2008), but these are likely to be highly correlated with country income per capita.

We use data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) dataset, which covers 392,749 individuals between 2001 and 2005, and 43 developed and developing countries.⁴ In this dataset we can identify individuals that are planning to start a business or are managing a new venture.⁵ In addition, in the dataset individuals are classified into one of three relative income categories: among the third poorest - individuals who report income in the lowest 33rd income percentile of their country's income distribution, in the middle income third, and among the third richest. Also, each individual is located in one of the 43 countries, which can be coded according to the World Bank classification as Low Income, Lower-Middle Income, Upper Middle Income, and Rich countries.⁶ We use the data as described above to compute rates of entrepreneurial activity for each individual income/country income pair, and then conducted a difference in means test to determine whether differences across income categories are significant. Table 1 reports differences between individual income categories – for same country income, and Table 2 reports differences across country income categories – for the same individual income class. The reported coefficient in each cell is the entrepreneurship rate for the column category minus the entrepreneurship rate for the row category. In parentheses we report the standard error of the difference in means, and report significance levels at the 1, 5, and 10 percent significance levels.

Table 1 presents data for the difference across personal income classes for the same country income class. Positive values suggest that the higher the individual income, the higher is the likelihood of the individual starting a business, controlling for the country income class. The difference is statistically significant for all pairs, with the exception of the comparison between the middle income and poor income classes in the poorest countries. Table 2 compares individuals in the same personal income class, across country income classes. Here, negative coefficients suggest that individuals in the same personal income class are less likely to become entrepreneurs as their country income increases. These differences are found to be statistically significant for all income categories.

In sum, differences in entrepreneurial rates between the rich and the middle class are starker for poor countries, suggesting that individual characteristics – such as wealth, education and other personal characteristics that might signal ability or work as collateral, as far as the lender is concerned – more than compensate for country-wide characteristics such as poorly developed financial markets.⁷ Notice

4 This dataset is particularly adequate to address the issue at hand since, as suggested by Ardagna and Lusardi (2008), GEM data represents the potential rather than the actual supply of entrepreneurs. In addition, the GEM dataset has the advantages of having no survivorship bias, no relevant geographic or industry limitations.

5 Namely, all individuals who state that they are:

(i) *currently trying to start a new business, including any type of self-employment, either alone or with other individuals;*
(ii) *trying to start a new business or new venture together with their employer as an effort that is part of their normal work, either alone or with others;* and, at the same time

(a) *have been active in the past 12 months in trying to start the new business;*

(b) *expect to own part of it;*

(c) *have not paid salaries and wages to anybody, including the owner/managers, for more than 3 months.*

6 The low income countries in the sample are India and Uganda, the lower middle income countries are China, Thailand, Peru, and Jordan, the upper middle income countries are Argentina, Chile, Croatia, Hungary, Mexico, Poland, Russia, South Africa, Brazil, Venezuela, and the rich countries are Australia, Belgium, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hong Kong, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, The Netherlands, Norway, New Zealand, Portugal, Singapore, Slovenia, Spain, South Korea, Sweden, Switzerland, Taiwan, United Kingdom and United States.

7 We could reason, for instance, as Hurst and Lusardi (2004), and claim that it is an omitted factor such as risk that matters, and it just happens that high income individuals are less risk-averse. But then one would have to explain why individuals in

that, in poor countries, aggregate country characteristics and constraints seem strong enough that the middle income and the poor do not differ as far as the likelihood of starting a business. For comparisons across countries, we find that income classes differences in entrepreneurial ability are less pronounced between high and upper middle income countries than between poor and lower middle income countries.

Individuals in the two higher income country groups display substantially more modest rates of business creation when compared to individuals in the same relative income class in the two lower country income groups. The decrease in entrepreneurial activity is on the order of 10 percent. A direct test of the difference between entrepreneurship rates among the lower middle and poor income country groups finds no significant statistical difference.

Country income levels seem to matter most than individual income levels, and the former work in an opposite direction, with higher income associated with lower likelihood of starting a business, i.e., it is the poorer countries that display the highest entrepreneurship rates. We believe these twin facts have not been sufficiently taken into account in the theoretical literature on the determinants of entrepreneurship.⁸

3. Conclusion

We investigate how country and personal income affect business creation, for a wide crosssection of individuals and countries. For the same country income category, entrepreneurial activity tends to rise monotonically with individual income: the rich are more likely to create a business than the middle class and the latter more so than the poor. This result suggests that the traits that accompany personal income – such as wealth, better education, easier access to networks, etc. – indeed facilitates business creation. For the same relative personal income class, we find that entrepreneurship rates decrease with country income: higher income countries are associated with a lower relative number of entrepreneurs, across personal income categories.

Our results suggest that both personal and country characteristics are important determinants of entrepreneurship. In addition, our results suggest that a complete theory of the determinants of entrepreneurship needs to explain the contrasting role of income at the personal and country levels; while higher personal income facilitates business creation, the opposite holds for country income.

We thus uncover the likely dual role of entrepreneurial activity, as a positive consequence of higher personal income, and as a substitute or alternative occupation at low levels of country development.⁹ Our results highlight the importance of recognizing the complex nature of the personal and environmental incentives to create a business.

low income countries are that much less risk averse than their counterparts in rich countries. The same holds for any explanation for the rates of business creation that relies on a strong relationship between some other factor and income. ⁸ Evans and Jovanovic (1989) is a classic study of entrepreneurial choice that argues that current wealth is an important determinant of the choice to enter self-employment. Yet, the causal effect of current wealth is difficult to disentangle from unobserved entrepreneurial ability, which the authors suggest is correlated with current wealth so that the relevant point is that individuals face liquidity constraints and have to accumulate assets in order to start viable business. The authors admit that their attempt to control for such correlation is unconvincing. Our empirical result suggests it may also be frivolous as our data shows that countries where liquidity constraints are more likely to be binding and financial markets thin and less sophisticated are precisely the countries where the rates of business creation reach higher levels.

⁹ As in the “disadvantage theory” proposed in Evans and Leighton (1989).

References

- Aghion, P., Fally, T. and Scarpetta, S. (2007), “Credit Constraints as a Barrier to the Entry and Post-Entry Growth of Firms”, *Economic Policy*
- Ardagna, S. and Lusardi, A. (2008). “Explaining International Differences in Entrepreneurship: The Role of Individual Characteristics and Regulatory Constraints”, NBER Working Paper No. 14012.
- Audretsch, David, Werner Bönte and Prashanth Mahagaonkar (2009). “Financial Signalling by Innovative Nascent Entrepreneurs”, CEPR Working Paper No. 7165.
- AV Banerjee, AF Newman (1993) “Occupational Choice and the Process of Development”, *Journal of Political Economy*
- Blanchflower, D. G. and Oswald, A. J. (1998). “What Makes an Entrepreneur?”. *Journal of Labor Economics*, 16 (1): 26-60.
- Cassar, Gavin (2004) . “The Financing of Business Start-Ups”, *Journal of Business Venturing* 19, pp. 261-283.
- Desai, M., P. Gompers and J. Lerner, (2003), “Institutions, Capital Constraints and Entrepreneurial Firm Dynamics: Evidence from Europe”, NBER Working Paper No. 10165.
- Evans, D. S. and Jovanovic, B. (1989) "An Estimated Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints." *Journal of Political Economy*, 97 (4), pp. 808-27.
- Evans, David and Linda Leighton (1989), “Some Empirical Aspects of Entrepreneurship,” *American Economic Review*, 79, pp. 519-535.
- Holtz-Eakin, D.; Joulfaian, D. and Rosen, H. S. "Sticking It out - Entrepreneurial Survival and Liquidity Constraints." *Journal of Political Economy*, 1994, 102(1), pp. 53-75.
- Hurst E., A. Lusardi, (2004), “Liquidity Constraints, Household Wealth, and Entrepreneurship,” *Journal of Political Economy*, 112 (2):319-347.
- Stiglitz, J. E. and Weiss, A. "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information." *American Economic Review*, 1981, 71(3), pp. 393-410.

Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas

Creativity and innovation in creative industries

Florbela Nunes

Instituto de Emprego e Formação Profissional,
Portugal

florbela.nunes@iefp.pt

Fernando Sousa Cardoso

Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação –
APGICO, Portugal

fernando.sousa@apgico.pt

Resumo: Este artigo visa demonstrar que a relação de influência entre a atitude dos empresários face à criatividade e as práticas de inovação empresarial é mais forte no setor que envolve as indústrias criativas.

Para o efeito foi inquirida uma amostra constituída por 454 empresários, em que 94 pertenciam às indústrias criativas, responsáveis por microempresas e PME portuguesas, através de um inventário de práticas empresariais inovadoras, elaborado a partir do formulário de candidatura à rede PME inovação da COTEC Portugal; e uma escala de atitudes criativas, construída a partir da teoria do investimento, de Sternberg e Lubart.

A análise dos resultados permitiu confirmar a proposição e apresentar o empresário inovador como um indivíduo disciplinado e orientado para a partilha com os colaboradores.

Se bem que a presente investigação necessite de prova adicional, os resultados obtidos sugerem caracterizações interessantes dos empresários que optam por desenvolver a sua atividade no *cluster* das indústrias criativas.

Palavras-chave: Criatividade; Inovação; Gestão Criativa; Industrias Criativas

Abstract: This article aims to demonstrate the existence of a relationship of influence between entrepreneurs' attitudes to creativity and business innovation practices is strongest in the case of the creative industries.

With this purpose, a sample of 454 managers of micro and medium-sized companies (94 belonged to the creative industries) was surveyed, using an inventory of innovative business practices, adapted from the COTEC Portugal application questionnaire of SME innovation network; and the scale of attitudes towards creativity, built from Sternberg and Lubart's investment theory.

The analysis of results confirmed the proposition and presented the innovative manager as a disciplined individual, driven to collaboration with the employees.

Although this research requires further evidence, the results suggest interesting characterizations of the managers who develop their activity in the cluster of creative industries.

Key-words: Creativity; Innovation; Creative management; Creative Industries

Introdução

Sendo a inovação a regra geral nas organizações, a criatividade passa a ser não só desejada como procurada, empenhando-se as empresas em incorporá-la na sua cultura...

Efetivamente, Coakes e Smith (2007) indicam que só a inovação pode permitir que a empresa continue a otimizar a introdução dos produtos certos, no tempo certo, no mercado certo, com a rede certa de distribuição. Em paralelo, Tucker

(2008) refere que a única coisa que separa a empresa da concorrência são as ideias, os conhecimentos, o empenho e as perícias de inovação dos colaboradores. Em conformidade, as estratégias organizacionais apostam cada vez mais na criatividade que, em geral, está associada a práticas de inovação (McAdam e Keogh, 2004). A criatividade apoia, assim, uma cultura empresarial que encoraja a expressão inovadora, existindo uma vinculação entre ambas e uma forte relação entre estas e o empreendedorismo (Drucker, 1985).

Por sua vez, as atitudes dos empresários face à criatividade influenciam o tipo de liderança exercida (Cummings e O'Connell, 1978; Howell e Avolio, 1993; Woodman, Sawyer e Griffin, 1993) aspeto que influencia a inovação organizacional, tendo McAdam e Keogh (2004) verificado esse efeito positivo em micro e pequenas empresas. Esta influência entre a gestão e a inovação é considerada mais frequente nas chamadas “indústrias criativas” (Bilton, 2007).

Considerando que no contexto empresarial português é possível ir buscar exemplos deste tipo de indústrias, este artigo tem como finalidade demonstrar que a influência das atitudes criativas sobre as práticas empresariais inovadoras se evidencia quando se consideram os líderes de microempresas e PME, cujas atividades se inserem no que hoje se entende por indústrias criativas.

Indústrias Criativas

A noção de indústria criativa surgiu no início da década de 1990, na Austrália, assumindo maior relevância ao ser inserida nas políticas definidas no Reino Unido, pelo DCMS (*Department of Culture, Media and Sports*). Associado à revitalização do crescimento económico, trata-se de um conceito que pode ser diferente de país para país mas que inclui sempre as atividades em que a criatividade é incorporada no núcleo do negócio, sendo, simultaneamente, “arte, ciência e negócio” (Henry, 2007). Efetivamente, este tipo de indústria integra um leque alargado de atividades, com uma característica comum: dependem muito da imaginação e da criatividade individuais, e estão associadas à habilidade e ao talento.

Em Portugal e de acordo com o descrito em 2005 em documentos do Plano Tecnológico, os setores incluídos no conceito de indústria criativa são: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, *design*, moda, produções

audiovisuais, *software* educacional e de lazer, música, artes performativas e entretenimento, difusão através de televisão, rádio e internet, escrita e publicação, sendo possível incluir outras atividades económicas que envolvam tecnologias de ponta, como a investigação em ciências da vida ou em engenharia.

As indústrias criativas representam as áreas económicas que, nos primeiros anos do Século XXI, assumiram maior importância, assistindo-se ao crescimento de setores centrais para o sucesso e desenvolvimento económico (Fleming, 2008; Henry, 2007). Tomando o Reino Unido como exemplo, as indústrias criativas podem ajudar a transformar algumas cidades, como foi o caso de Manchester e Glasgow, assumindo o caso de Londres um peso económico e social elevado. Na Grã-Bretanha estas indústrias envolveram, em 2007, dois milhões de postos de trabalho e contribuíram, em 2009, com 2.9% de riqueza para a economia britânica (DCMS, 2012).

Ora, considerando o potencial de crescimento dessas indústrias, elas poderão ser usadas para tornar os países e as regiões mais competitivas, pelo que, em Portugal, a sua divulgação e promoção constitui objetivo estratégico. Exemplo disso é o estudo macroeconómico de Mateus (2010) sobre o desenvolvimento de um *cluster* das indústrias criativas, promovido pela Fundação de Serralves, que liga a inovação às indústrias criativas e à sua concentração.

Criatividade e Inovação

Atualmente, entender a criatividade como algo atribuído apenas a génios e artistas não faz sentido, pois contempla também as pessoas comuns no seu quotidiano, assumindo a forma de abordagem nova de dilemas e problemas já conhecidos (Richards, 2007). E, se a criatividade se mantém exclusivamente ligada à relação estabelecida entre o criador e o seu produto, onde nem sequer a originalidade é importante mas, apenas, o “tentar fazer melhor”, ligado aos processos cognitivos e emocionais que têm lugar ao nível do indivíduo (Baer, 1993; Sousa, 2007), já a inovação diz respeito aos domínios da implementação, produção, difusão, adoção, ou comercialização de criações, baseados, sobretudo, em processos de poder e de comunicação organizacional (Spence, 1994). Damanpour (1991) situa, inclusivamente, a inovação como adoção de algo que foi

gerado internamente, salientando o valor da comunicação adicionada à criatividade.

Quanto às várias abordagens para identificar tipos de inovação, quer separando a adoção de produtos e processos do seu desenvolvimento (Cebon, Newton e Noble, 1999) quer, de forma mais clássica, inovações de produto ou de processo, é consensual (Adams, 2006) que a capacidade inovadora constitui um terceiro e importante tipo de inovação, que representa o potencial da força de trabalho para promover mudança. E, se é verdade que a utilização do potencial inovador da força de trabalho não se reflete, em geral, em inovações radicais (Love e Roper, 2004) convém perceber que é em pequenas inovações incrementais que reside o principal potencial inovador, pois ocupa hoje mais de 80% de toda a inovação produzida. Esta, diretamente ligada a formas de colaboração, encontra-se, cada vez mais, na base da inovação (Uzzi e Spiro, 2005).

Atitudes e Gestão Criativa

As atitudes correspondem a aspetos ligados aos afetos e à apropriação que cada um faz do conhecimento, tendo em vista a produção de respostas (Allport, 1992) e, tal como explica Basadur e Basadur (2012), no contexto empresarial as atitudes face à criatividade têm uma função de adaptação ao meio, podendo representar a procura de estratégias originais e com valor para reinterpretar a realidade. São essas atitudes que condicionam o que Goodman (1995) designa por *resposta criativa da gestão*, traduzida na forma como o gestor estrutura o contexto organizacional, gere a autonomia das equipas no desenvolvimento dos projetos e recorre a processos de decisão participados.

Florida (2002) defende que a atitude criativa dos empresários está relacionada com a procura de oportunidades e de experiências diferenciadas, considerando que a criatividade é fruto de muito trabalho e de um grande domínio da matéria em que se trabalha. Defende ainda, que existe uma classe criativa de indivíduos, que reúnem características muito próprias, pelo seu modo de estar na vida e pelos objetivos que os levam a mover-se, nomeadamente ao nível do trabalho, não atribuindo prioridade a um bom salário, ou a um emprego estável, mas sim à criação de um *portfólio* de oportunidades e de experiências que lhes permitam a concretização do seu potencial criativo. Consequentemente, essa classe é

diferenciada também pela mobilidade espacial, procurando espaços “tolerantes”, ou seja, territórios com capacidade de acolhimento e inserção de pessoas com espírito empreendedor e que desenvolvam um negócio criativo.

Metodologia

Sujeitos - O estudo realizou-se recorrendo a uma amostra de oportunidade, constituída por 454 sujeitos, responsáveis por microempresas e PME portuguesas. No que respeita aos sujeitos predomina o género masculino (71%), a média de idades é 44 anos, 59% detêm habilitações de nível superior e 25% concluíram o ensino secundário, sendo que 42% é empresário há mais de 10 anos e 84% já tinha trabalhado anteriormente, numa média de seis anos. Quanto às empresas, predominaram as micro e pequenas, 61% com menos de 10 trabalhadores e 33% entre 10 e 49. Geograficamente, 30% estavam na região Norte, 29% no Centro e 28% no Alentejo, 11% em Lisboa e Vale do Tejo 11% e os restantes 2% no Algarve.

Considerando os setores incluídos no conceito de indústria criativa, selecionou-se um segmento composto por 94 responsáveis por empresas com atividades de consultoria, multimédia e publicidade, serviços de apoio social e educação, artesanato, arte, recreação e lazer. Este segmento representou 21% da amostra descrita, sendo semelhante no género, experiência profissional anterior e tipologia das empresas. É, no entanto, um grupo mais jovem (média de idades de 41 anos), com um nível de escolaridade mais baixo (38% com um grau escolar de nível superior e 53% com o ensino secundário) e com menos experiência empresarial, dado que apenas 34% liderava uma empresa há mais de 10 anos.

Instrumento - A recolha de dados foi assegurada por um questionário composto por um inventário e uma escala. O inventário destinou-se à identificação de práticas empresariais inovadoras, sendo constituído por um total de 20 questões dicotómicas. Elaborado a partir do formulário de candidatura à Rede PME Inovação, da COTEC Portugal, incluiu quatro dimensões transversais à inovação empresarial: condições, recursos, processos e resultados. A escala destinou-se a identificar atitudes criativas, sendo constituída por 36 questões, cotadas numa escala de *Likert* de quatro pontos, expressos em termos de concordância. Elaborada a partir da teoria do investimento criativo, de

Sternberg e Lubart (1996), em conjunto com entrevistas realizadas, incluiu seis dimensões: inteligência, estilos cognitivos, conhecimento, personalidade, motivação e contexto ambiental.

A análise das características métricas dos instrumentos foi garantida através de um estudo-piloto, realizado com 180 empresários que, posteriormente, integraram a amostra. A análise descritiva dos resultados das respostas aos instrumentos permitiu verificar a normalidade da distribuição, pela média, desvio-padrão, mínimos e máximos de cada item. Com o objetivo de identificar um número menor de variáveis, reduzindo a complexidade da análise, optou-se pela análise fatorial dos instrumentos, com recurso à extração de componentes principais, com rotação *varimax*.

Do inventário de práticas empresariais retivemos 10 itens, tendo resultado dois fatores, que explicam 48% da variância: (i) *Desempenho* - alfa de Cronbach de 0.75 - é definido pelo prestígio e imagem, desenvolvimento do setor de atividade e criação de emprego qualificado e, (ii) *Estratégia* - alfa de 0.67 - definido pela participação dos trabalhadores, definição de objetivos, gestão de recursos humanos, cooperação externa e gestão, e avaliação das atividades.

Da escala de atitudes criativas, resultaram 15 itens, que em dois fatores, explicam igualmente 48% da variância: (i) *Liderança* - alfa de 0.85 - definido pela capacidade imaginativa, capacidade de avaliação, fluidez de exposição, mobilização do outro, valorização do outro, humildade, flexibilidade, adaptação, segurança e persistência e (ii) *Autonomia* - alfa de 0.79 - definido pela capacidade de organização, autoavaliação, dedicação ao trabalho, objetividade e capacidade de concentração.

Procedimento – Por correio eletrónico, foram contactadas 3250 empresas, sinalizados por duas organizações que colaboraram na pesquisa: Associação de Desenvolvimento Regional do Alentejo e Informa DeB. Deste processo resultaram 454 respostas válidas (14% da população) por preenchimento dos instrumentos através de hiperligação criada para o efeito.

Resultados

Considerando o total da amostra (N=454) e a proposição formulada, recorreu-se à análise de regressão linear, com seleção de variáveis pelo método *stepwise*, para obter um modelo que permitisse prever os fatores relativos às práticas de Inovação, *Desempenho* e *Estratégia*, em função da variável independente *Atitudes Criativas* (fatores *Liderança* e *Autonomia*).

Conforme indicado na Tabela 1 e tomando o *Desempenho* como variável dependente, o modelo explica 3% de variância, sendo a *Liderança* responsável por essa variabilidade e tendo a *Autonomia* sido excluída. Tomando a *Estratégia* como variável dependente, verificou-se 7% de variância explicada essencialmente pelo fator *Autonomia*.

Tabela 1. Valores da Variância Explicada (R^2) Coeficiente de Regressão (β) e respetiva Significância (Sig) das Variáveis “Autonomia” e “Liderança” sobre cada um dos Fatores (N=454)

Fatores (atitudes criativas)		Fatores (práticas de inovação)	
		Desempenho	Estratégia
	R^2	.03(**)	.07 (**)
Liderança	β	.13 (**)	.12 (*)
Autonomia	β	.07	.18 (**)

(**) Significância para $p < .01$; (*) Significância para $p < .05$

Observa-se que a atitude face à *Liderança* influencia os índices de *Desempenho* e a atitude face à *Autonomia* os índices de *Estratégia*. Verifica-se, assim, que a percepção da capacidade imaginativa, fluidez de exposição, mobilização e valorização do outro, humildade, flexibilidade, adaptação, segurança e persistência, influenciam o prestígio, o desenvolvimento do setor de atividade e a criação de emprego qualificado. Por sua vez, a atitude face à importância da organização, a dedicação ao trabalho, a objetividade e a capacidade de concentração, influenciam a definição de objetivos e a gestão de recursos humanos.

De seguida procurou-se verificar até que ponto o segmento das indústrias criativas diferia na regressão linear, estando os resultados expressos na Tabela 2. Na análise deste grupo verifica-se que a relação sai reforçada; responsável por 14% da variância, coloca a percepção da *Autonomia* como preditora fundamental da *Estratégia*. Também, com maior intensidade do que na amostra global, a percepção da *Liderança* é preditora do *Desempenho*.

Tabela 2. Valores da Variância Explicada (R^2) Coeficiente de Regressão (β) e respetiva Significância (Sig) das Variáveis “Autonomia” e “Liderança” sobre cada um dos Fatores para as Indústrias Criativas (N=94)

Fatores (atitudes criativas)		Fatores (práticas de inovação)	
		Desempenho	Estratégia
	R^2	.05 (*)	.14 (**)
Liderança	β	.25 (*)	.19
Autonomia	β	-.10	.26 (*)

(**) Significância para $p < .01$; (*) Significância para $p < .05$

DISCUSSÃO

Os resultados principais desta investigação resultaram num modelo de regressão linear, no qual se verifica a existência de uma relação de influência entre as variáveis em estudo, ou seja, entre as atitudes face à criatividade e as práticas de inovação no contexto empresarial. Esta relação assenta na especificidade da influência das atitudes criativas dos gestores sobre as práticas inovadoras da empresa, no que respeita à *Liderança* sobre o *Desempenho* e à *Autonomia* sobre a *Estratégia*. No segmento das indústrias criativas, verifica-se um aumento de explicação da variância, por comparação com o modelo inicial, evidenciando uma relação de dependência entre as práticas empresariais inovadoras e as atitudes criativas, num enquadramento condicionado pelo contexto de um determinado tipo de atividade.

Deste modo, conclui-se que capacidade inovadora é influenciada por um conjunto de características do empresário (e.g. inteligência, personalidade ou motivação), em que o meio em que se insere e com o qual interage também produz influência. Trabalhar no meio criativo parece favorecer e estimular as atitudes ativas e criativas e, consequentemente, a implementação de práticas relevantes, em termos da inovação empresarial. A liderança assume-se, assim, como um dos fatores que mais afetam a inovação, numa linha de pensamento também defendida por Mumford (2012), que refere a importância da liderança na motivação dos colaboradores para promoverem a inovação. Com efeito, a liderança afirma-se como fator determinante da inovação, sendo o líder criativo responsável pelo impacto e desempenho empresariais (Cummings e O'Connell, 1978; Woodman, Sawyer e Griffin;

1993), a par de um papel preponderante que passa pela criação e manutenção de um clima favorável à criação e partilha de ideias (Robinson, 2001).

Especialmente interessante é a influência da atitude face à importância da organização e dedicação ao trabalho, da objetividade e da capacidade de concentração, sobre práticas que se traduzem na participação dos trabalhadores, definição de objetivos, gestão de recursos humanos, cooperação externa e avaliação das atividades. Numa palavra, parece ser uma verdadeira noção de disciplina, entrega e humildade que determina muito da atitude colaborativa na gestão da empresa. E se essa parece ser a característica mais vinculada nos empresários das indústrias criativas, tal pode dever-se, não só a uma maior especialização e capacidade dos colaboradores, como à necessidade de uma maior perseverança e entrega para obter resultados favoráveis, dentro da linha já evidenciada por Eikhof e Haunschild (2006). A ideia que aqui transparece é a de que o empresário inovador é, sobretudo, um indivíduo disciplinado e orientado para a partilha com os colaboradores, internos e externos. Disciplina, persistência e colaboração surgem aqui como as palavras-chave da inovação nas empresas, em especial nas indústrias criativas.

Como limitações deste estudo, verificamos que, embora os instrumentos utilizados tenham revelado boas qualidades métricas, relativamente à capacidade explicativa dos itens e ao seu agrupamento em fatores, a consistência não foi muito significativa (alfa de Cronbach inferior a 0.70, no caso do fator 2 do inventário). Outra limitação prendeu-se com o facto de a amostra ter sido de oportunidade, o que não permite generalizar resultados a grupos semelhantes.

Face às conclusões e limitações apresentadas, e considerando o modelo preditivo emergente, sugerem-se pesquisas futuras que expliquem o modo como mais e melhores ensinamentos se poderão retirar da forma como os empresários das indústrias criativas gerem e tiram partido da criatividade dos colaboradores, tendo em vista a inovação, bem como sobre a ligação entre a inovação e a observação de uma disciplina rigorosa de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Adams, R. (2006). Innovation measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 21-47.
- Allport, G. (1992). Attitudes. In C. Murchison (Ed.). *Handbook of social psychology*. Worcester Mass: Clark University Press.
- Baer, J. (1993). *Creativity and divergent thinking: A task specific approach*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Basadur, M.S., e Basadur, T. (2012). Attitudes and creativity. In M. Runko e S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (2nd Ed.). New York: Elsevier.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Oxford: Blackwell Publishing
- Cebon, P., Newton, P. e Noble, P. (1999). *Innovation in organizations: Towards a framework for indicator development*. Melbourne Business School Working Paper #99-9, September.
- Coakes, E. e Smith, P. (2007). Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management*, 14 (1), 74-85
- Cummings, L.L. e O'Connell, M.J. (1978). Organizational innovation. *Journal of Business Research*, 6, 33-50.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Eikhof, D. R. e Haunschild, A. (2006). Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management*, 15 (3), 234-241
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper e Row.
- DCMS (2012). *Creative industries facts and figures*. Retirado, em 23 de Agosto, 2012, de http://www.culture.gov.uk/what_we_do/creative_industries/default.aspx
- Fleming, T. (Ed.) (2008). *Estudo macroeconómico: Desenvolvimento de um cluster de indústrias criativas na região norte*. Porto: Fundação de Serralves.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Goodman, M. (1995). *Creative management*. New York: Prentice Hall
- Henry, C. (2007). *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, Ltd.
- Howell, J.M., e Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Love, J. e Roper, S. (2004). The organization of innovation: collaboration, cooperation and multifunctional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economy*, 28 (3), 379-395.
- Mateus, A. (2010). *Sector cultural e criativo em Portugal*. Lisboa: Ministério da Cultura.
- McAdam, R. e Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13 (2), 126-139.
- Mumford, M. (Ed.) (2012). *Handbook of organizational creativity*. USA: Academic Press.
- Richards, R. (2007). Everyday creativity: Our hidden potential. In Ruth Richards (Ed.), *Everyday creativity and new views of human nature*. Washington: American Psychological Association
- Robinson, K. (2001). *Out of our minds: Learning to be creative*. UK: Capstone Publishing, Ltd.
- Silva, M. J. (2008). *Determinantes da capacidade inovadora empresarial ao nível da inovação no processo: Modelo logit*. Retirado, em 9 de Abril, 2011, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2752505>
- Spence, W. R. (1994). *Innovation: The communication of change in ideas, practices and products*. London: Chapman e Hall.
- Sousa, F.C. (2007). Still the elusive definition of creativity. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 2, 55-82
- Sternberg, R. J., e Lubart, T. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Tucker, R. B. (2008). *Driving growth through innovation*. San Francisco-Berret-Khoeler Publishers
- Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico (2005). *Indústrias criativas*. Retirado, em 13 de Janeiro, 2012, de: <http://www.planotecnologico.pt>
- Uzzi, B. e Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *The American Journal of Sociology*, 111 (2), 447-504.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. e Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321

Lisbon Startup City

Characterization of Lisbon's entrepreneurial ecosystem

Lourenço Gouveia Booth
Mestrado em Gestão e Empreendedorismo
ISCAL - IPL
Lisboa, Portugal
lourenco.gouveia@gmail.com

Abstract— This paper aims to understand the reasons that lead an entrepreneur to host his project in Lisbon. In this investigation we intend to study the support for entrepreneurship in Lisbon, focusing on the lines of action of Lisbon's City Council strategy, in order to understand the city's entrepreneurial ecosystem and its evolution over the past five years.

Keywords-component; *Entrepreneurship, Entrepreneurial Ecosystem, Lisbon, startups*

I - INTRODUCTION

Nowadays, innovative and creative entrepreneurs are the ignition for great revolutions in the industrial, production and services world [1]. Despite its recent academic study the use of the term comes from the seventeenth century, from the French *entreprendre*, which literally means 'to board in' and was used to characterize those who took risks of new ventures [2].

The economy of innovation in which we currently live in, entrepreneurship has become a major vehicle of development.

With this study we intend to analyze the entrepreneurial ecosystem of Lisbon, its characteristics and what has been its evolution over the past five years.

This paper will start with a review of the literature on entrepreneurship, who is the entrepreneur and what its role in society is. After the methodology is presented, the main characteristics and evolution of the entrepreneurial ecosystem of Lisbon will be shown, culminating with the respective conclusion.

II - ON ENTREPRENEURSHIP

A - Entrepreneurship and the Entrepreneur

Despite it being a concept that has been used for more than three centuries, only in the second half of the twentieth century it began to be studied [3]. Joseph Schumpeter [4]

referred to the entrepreneur as an innovator that develops new technologies through a 'creative-destructive' process, that is, for innovation to occur is necessary that something ceases to exist. Thus the entrepreneur is seen as an agent of change in society and in the economy.

Today the concept has evolved and we can find different definitions. One of the definitions that gathers some consensus has been over Hisrich and Peters [5] theory that define entrepreneurship as the process of (a) creating something different with value, (b) devoting enough time and effort, (c) assuming the financial, psychological and social risk (d) receiving a monetary reward, personal satisfaction and sense of independence. But there are also more general definitions such as the Global Entrepreneurship Monitor [6] that defines entrepreneurship as any attempt to create a business or initiative by an individual, team of individuals or businesses already established.

On the other hand, the entrepreneur can be more difficult to characterize because there are various types of entrepreneurs (from the aspirants, to entrepreneurs by way of life or even growth entrepreneurs [2]). But there is no formula to identify an entrepreneur. Essentially the entrepreneur is one who takes the initiative to create something new that gives value for himself and for customers, dedicating effort and time, which bears the risk of failure and collects the rewards [7]. The motivations of these special people can vary and nowadays we have entrepreneurs who create businesses out of necessity (no other ways of getting income) or opportunity (resulting from the desire to take a chance of a business opportunity in the market) as stated in the GEM [6].

B - Types of entrepreneurship

Entrepreneurship doesn't mean one must have to take just financial gain nor does it imply that new companies are created. There have been identified different types of entrepreneurship that are beginning to be relevant in the global economy.

Large companies increasingly begin to stimulate intrapreneurship, encouraging innovative employees to create something different with value within the organization [8]. On the other hand social entrepreneurs' main concern is to add value to individuals and society, where the main reward often is not financial but rather a social good for the community in which the project is part of [9].

More recently a new type has been developed: the concept of institutional entrepreneurship [10] which brings together social concerns and intrapreneurship as a means of public institutions to innovate, by providing a higher quality service, always under the scrutiny of public accountability.

C - Innovation and Entrepreneurship

Innovative and creative entrepreneurs, are now to be the engine for major breakthroughs to industry, production and services [1]. Joseph Schumpeter was the first economist to identify innovation as a result of entrepreneurship [10]. For Schumpeter [4] the entrepreneur disrupts markets and causes the formation of new markets, called disruptive innovation, which implies a paradigm shift. In turn, innovation requires a process of application and its materialization is called entrepreneurship. In the knowledge era we live in, the competitive advantage of economic actors lies on innovation processes that develop and come of its human resources and the knowledge they have, be it tacit or explicit.

D - Importance of entrepreneurship for economic development

One cannot understand the phenomenon of entrepreneurship as an isolated phenomenon, but rather involved in a macroeconomic context. Nowadays, entrepreneurial activity is a major factor of industrial dynamism, development and economic growth [10] [11] [12]. And entrepreneurs today are the ones responsible for many innovation breakthroughs.

D. Structural conditions for entrepreneurship

There are many necessary conditions that can be developed to create positive entrepreneurial ecosystem and many indicators to measure it. OECD [13] presents a list of indicators of entrepreneurial determinants that are classified into the six categories of determinants set by the OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program: 1) Regulatory Framework (administrative burdens, bankruptcy regulations, court and legal framework, social and health security, income taxes; wealth/bequest taxes,

business and capital taxes, patent system); 2) Market Conditions (access to foreign markets, degree of public involvement, private demand); 3) Access to Finance (access to debt financing, access to venture capital, stock markets); 4) Creation and Diffusion of Knowledge (R&D activity, transfer of non-commercial knowledge, co-operation among firms, technology availability and take-up); 5) Entrepreneurial Capabilities (business and entrepreneurship education, immigration) and 6) Entrepreneurial Culture (such as desirability of becoming self-employed or entrepreneurial intention and motivation).

Besides this and with a global view the Global Entrepreneurship Monitor [6] sets nine structural entrepreneurial conditions that are used to better understand the factors that promote or limit entrepreneurship in a country: (a) financing; (b) governmental policies; (c) governmental programs; (d) education and training; (e) research and development transfer; (f) commercial infrastructure; (g) internal market openness; (h) physical infrastructure and (i) cultural and social norms.

So to develop a sustainable entrepreneurship environment this conditions should be taken in account.

III - METHODOLOGY

Taking into account the conducted research, the purpose of it will be exploratory in order to describe unexplored features to date and select issues of interest for research, exploring the entrepreneurial ecosystem of Lisbon, and what makes the city attractive to new business creation.

Given the subjective reality and the necessary interaction of the researcher with the study object, and because it is an inductive process, multifaceted and constantly changing as is Lisbon's entrepreneurial ecosystem this research will follow the indications of a qualitative research.

A - Research Questions

Thus there were established the following questions intended to be answered at the end of this paper:

Q1: What makes Lisbon an attractive city for entrepreneurs?

Q2: What has been the effect of the actions of Lisbon's entrepreneurial strategy on the city's economy in the last five years?

B - Case Study

The qualitative research method was the one considered more appropriate for this investigation, and the best method was considered the single case study. This is the research method used to explore a unique phenomenon, limited in time and in action, different and complex, where the researcher collects detailed information [14]. Even though generally this type of study is associated with a qualitative research it may sometimes include several different methods, including quantitative and qualitative techniques [15] [16].

As Yin [17] and Barañano [15] say, case study is used when it comes to an investigation that aims to deepen 1) a contemporary phenomenon in a real context and the boundaries between the context and the phenomenon are not easily distinguishable; 2) a situation in which there may be several variables; 3) there are many sources of evidence and 4) it is required prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis. So this method is best suited when starting questions aim to answer the "how", "why" or even "what".

So, given the descriptive character of this research and the attempt to explain in what way the entrepreneurial panorama has developed in Lisbon, the case study will be essentially descriptive analyzing a single case study, with just one phenomenon - Lisbon's entrepreneurial ecosystem.

C - Sources of evidence

For the exploratory case study, an initial documental analysis was made. For data collection interviews were conducted to key informants. However, we must bear in mind that the presence of the investigator in the ecosystem will also bring information from direct observation of the phenomenon.

In order to obtain representativity of the different activities of the entrepreneurial panorama in Lisbon there were interviewed three experts in Lisbon's entrepreneurial ecosystem (Dr. Rui Coelho - Executive Director of Invest Lisbon; Dr. Ana Santiago - Director of Communication of Startup Lisboa and Dr. Ana Margarida Figueiredo - Director of the Department of Employment, Entrepreneurship and Enterprise from the Municipal Directorate for Economy and Innovation of the Lisbon's City Council).

In addition to interviews and observation due to the proximity of the researcher to Lisbon's entrepreneurial ecosystem, most of the information came from the Portuguese National Statistics Institute (INE), Pordata; Global Entrepreneurship Monitor reports, World Economic Forum's reports and Global Entrepreneurship and Development Index. It was also used information from Lisbon's City Councils website, the Lisbon application document to the Committee of the Regions to become European Entrepreneurial Region 2015 and various presentations from the city council Director for Economy and Innovation - Dr. Paulo Soeiro de Carvalho.

After the measurement of the possible relationships, a comparison between the expected and observed results will be made, ending with a response to differences encountered [18]. To do so a few indicators will be used to measure what has been the evolution of Lisbon entrepreneurial ecosystem. A closer look at them will be taken in the next chapter.

IV - LISBON STARTUP CITY

An entrepreneurial region can be different from others by several factors: composition of the industrial structure, differences in the labour market, house prices, extent of spillovers of innovation and knowledge or even different cultural attitudes towards entrepreneurship [19].

So let's look at why Lisbon can be considered a startup city and what has been its evolution over the past five years, when its economic strategy began to be defined.

In 2010 Lisbon's city council Directorate of Economy and Innovation was created and outlined some guiding points of the city council's strategy for economy and innovation:

- Define a strategy for the future. Strengthen the link between the anticipation of opportunities, project execution and the mobilization of partners and citizens of Lisbon;
- To promote the internationalization and competitiveness of the economy of Lisbon on a regional and global scale;
- Create, attract and retain talent, businesses, investments, activities and strategic clusters;
- Boost innovation, creativity and entrepreneurship in the city;
- Make Lisbon an open space to explore new experiences and concepts;
- Increase Lisbon's position in major networks and global production chains and value creation;
- Get Lisbon in major international projects and networks.

According to Dr. Margarida Figueiredo, director of the Department of Employment, Enterprise and Entrepreneurship, Lisbon's strategy rests on five pillars:

- a) Lisbon as an Atlantic Hub - promotion and investment attraction
- b) Lisbon Startup City – Entrepreneurship incentives
- c) Knowledge and Innovation
- d) Strategic Clusters
 - d.1) Tourism
 - d.2) Creative industries
 - d.3) Health & Wellness
 - d.4) ICT / Web / Mobile

- d.5) Sea Economy
- d.6) Financial Sector
- d.7) Mobility, environment and sustainable energy
- d.8) Commerce
- e) Creative Economy

These five pillars are based on a strategy for the community and are all interconnected. All the work is continuous and done in parallel with the goal of boosting the economy and employment in the city.

The first point (a) is aimed at promotion and investment attraction for the city. The agency - Invest Lisbon - is in charge of the promotion of Lisbon as an Atlantic city to attract foreign investment.

The second pillar (b) - Entrepreneurship - began to take shape with the creation of Startup Lisboa and the perception that the market for startups is a great generator of wealth and investment, creating large number of jobs and contributing for innovation in the city.

The third point (c) is intended to foster the transfer of knowledge and research and development from universities to the business community. For that a platform was created - Knowledge Map - where all universities, polytechnics, research centers and centers of knowledge creation of Lisbon are joined together.

Since 2010 Lisbon's city council decided that the best option in a globalized world, would be the specialization in strategic sectors (d) where Lisbon and Portugal can be competitive. So the two main strategic clusters are commerce and tourism. But eight priority strategic clusters were defined.

According to Dr. Margarida Figueiredo, Lisbon's city council is trying to specialize in ICT clusters, Health and Wellness (where in addition to the pharmaceutical and hospitals, there is much senior tourism and residences) and finally the cluster connected to the sea industry, which is of great potential and is not being adequately exploited nowadays.

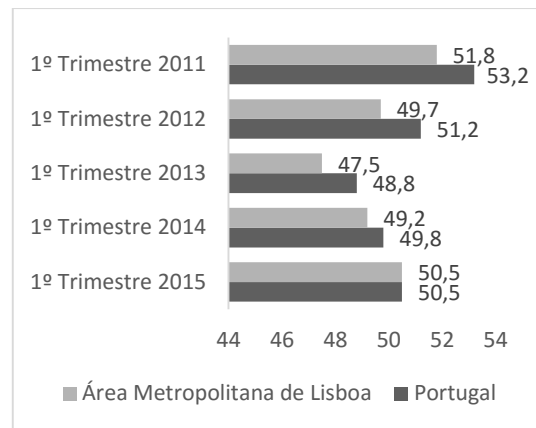
Today, the creative industry (e) in Lisbon is becoming a reference for quality and irreverence worldwide. Having a great impact on the city's economy.

A - Lisbon's numbers

But how has Lisbon responded to this strategy?

Regarding the employment in Lisbon, employed population has been below the national average but we can see that in the last two years this number has gone up, while in the first quarter of 2015 it equaled the employment rate at a national level:

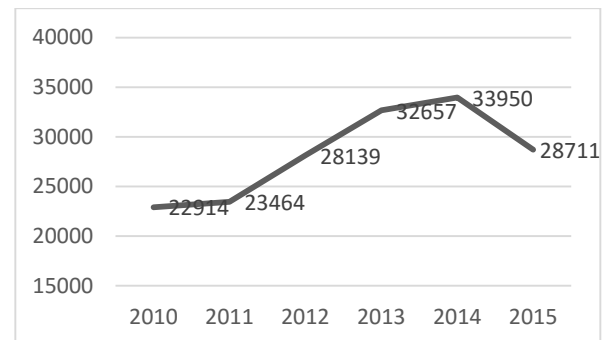
Figure 1. Employment rate in the Lisbon Metropolitan Area



Source: Instituto Nacional de Estatísticas - Portugal (2015)

Regarding the number of unemployed in Lisbon, it has been an increasing and alarming tend to the city, but from 2014 to 2015 the total number of unemployed in Lisbon declined sharply:

Figure 2. Number of unemployed people in Lisbon (2010-2015)

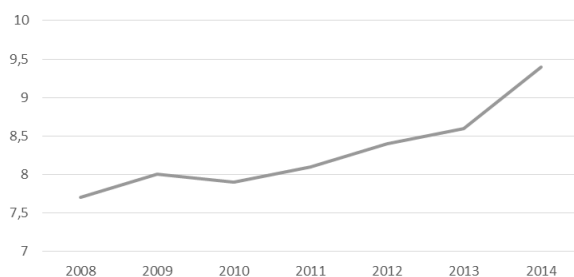


Source: Observatory for the Fight against Poverty in Lisbon (1st quarter data every year for the municipality of Lisbon)

This data demonstrates the resumption of an economy that has been in decline for more than five years.

Regarding the percentage of foreign population in Lisbon, this has risen steadily since 2008, and in 2014, 9.4% of the resident population in the metropolitan area of Lisbon was from foreign origin.

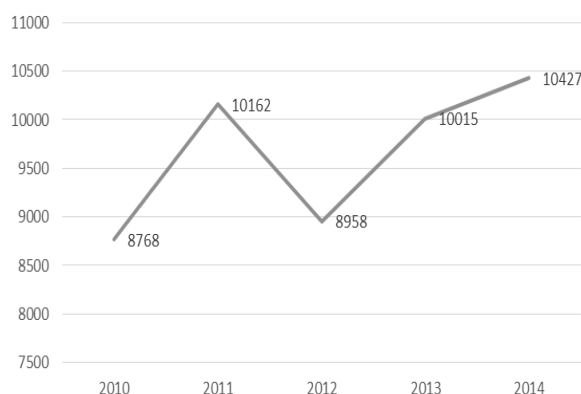
Figure 3. Percentage of foreign population in Lisbon (2008-2014)



Source: PORDATA [20]

The economic crisis that Portugal has been in since 2008 led to a request for economic support for the International Monetary Fund, European Central Bank and European Commission. This request forced the country into a major political, economic and social reforms, with big pay cuts and austerity period for many families and businesses, which still continues. During this period the number of new companies decreased dramatically. However, although this phenomenon is influenced by many variables which we cannot control, we can still see an increase in the number of new companies in recent years:

Figure 4. Number of new enterprises in Lisbon (2010-2014)

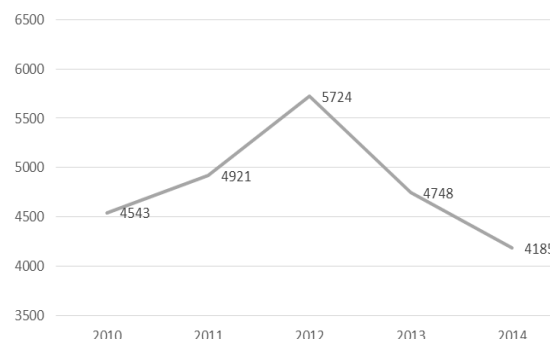


Source: Informa DB [21]

As we can see by the study prepared by a consulting firm Informa DB (Figure 4) since 2012 there has been a steady increase in the number of new enterprises in Lisbon.

During the austerity period that began in 2008, many companies were no longer able to pay salaries, declared bankruptcy and many were forced to close doors. However, in parallel to the increase in the number of new businesses, we can see a decrease in the number of companies in the Lisbon region declaring bankruptcy:

Figure 5 - Number of bankruptcies of companies, in Lisbon (2010-2014)



Source: Informa DB [21]

This data demonstrates a slight upturn in the economy and health of the companies in Lisbon.

B - What makes Lisbon attractive to entrepreneurs

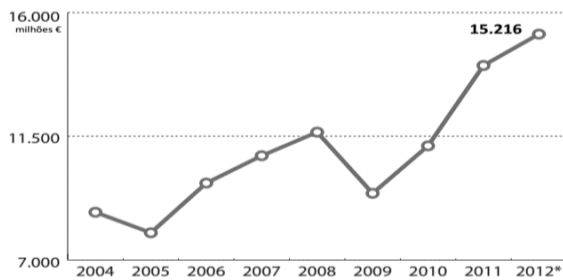
Invest Lisboa - economic promotion agency of Lisbon - was created as a partnership between the Lisbon's city council and the Portuguese Chamber of Commerce and Industry to support investors and attract investment and entrepreneurs to the city. They defend 10 points that make Lisbon ideal to create or host a business:

1) Atlantic Business Hub – as a channel for 750 million consumers

There are 500 million European consumers (Member of the European Union) plus 250 million Portuguese-speaking consumers (Member of the Portuguese Speaking Countries Community).

The proof of this is that Portugal has increased its exportations and the city of Lisbon represents 34% of the country's exports and 56.3% of imports, as we can see in the Figure 6 for the period 2009-2012:

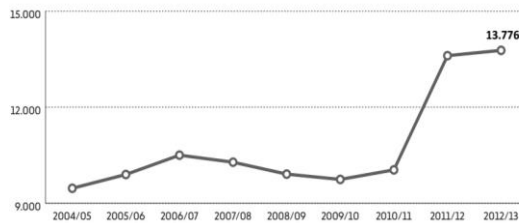
Figure 6. Exports in the Lisbon region (2004-2012) – millions of euros



Source: Economia de Lisboa em números (2014) [22]

Another point that demonstrates the country's openness to other economies is the receptivity and the welcoming way foreigners are received. Portugal has been classified as the most welcoming country in the world for immigrants according to the United Nations. One of the proofs of this is the growing number of tourists who come to Portugal, specifically to Lisbon (with the number of overnight stays in Lisbon hotels increasing consecutively every year since 2009) and the growing number of foreign students choosing Lisbon to come to study or to have an exchange period in their education, as we can see in Figure 7:

Figure 7. Evolution of the number of foreign nationality of students enrolled in higher education in the Lisbon region (2004-2013)



Source: Economia de Lisboa em números (2014) [22]

2) Internet Broadband. Modern infrastructure

Lisbon is technologically equipped with high-speed broadband (4th in Europe in access to fiber optic network, ahead of countries such as Germany, UK, Spain and France and 4th in Europe wide internet access [23].

It has frequent direct flights to major business centres around the world (with the airport just minutes from the city centre) and an efficient public transport network, allowing fast travel to meetings and events with a network of national roads and motorways in 4th place worldwide [23].

3) Competitive Costs

With a price/quality relation being competitive when compared with other European countries (competitive salaries, low tax rate on commercial companies, new tax on investment in Portugal that benefit from 0% tax on business startups in the first three years of activity and a 6% bonus to technological activities [23].

4) Easy to create business

Reducing hidden costs, thanks to government initiatives, reducing bureaucracy. Making Lisbon the quickest place to create a business in the European Union-28 [23] taking just 45 minutes to open an activity, besides this process can be done online at no extra cost.

5) Flexible, skilled and innovative workforce

Highly skilled population and increasingly internationalized, multilingual: 27% of the population has a degree, in Lisbon [22]. The multilingual population classified as highly versed in English (Education First) (42% of the population knows two languages and 23% speak at least three languages).

6) Innovation and ID

Lisbon is often chosen as a test market for new technology products. It has over 100 higher education institutions with almost 140.000 higher education students. Every year there are 35.000 new graduates. Lisbon has 158 Research and Development Centres, with over 15.000 researchers [22]

7) Life Safety and Quality

The quality of life is not easy to measure but the main points that are highlighted are: gastronomy, the city's architecture and the mild climate with many sunny days. The various gardens and museums a wide range of concerts and performances combine cultural advantage with proximity to the beach and golf resorts.

8) Sustainable and Green City

Lisbon was the first city in Europe to implement an extensive network of electric car charging stations. And, in 2013, 53% of the electricity and 25% of the global energy in Portugal were from renewable sources according to the Portuguese Renewable Energy Association.

9) Entrepreneurial City

Lisbon has become a central axis for startups, offering a comprehensive package of incentives and support systems. With a growing network of business incubators, a list of more than 30 coworking spaces, 4 FabLabs and a growing business angel community, venture capital investors, accelerating business, crowdfunding, meetups and conferences.

10) Creative City

The Creative Economy is one of Lisbon's most dynamic sectors. The region of Lisbon is the most creative in

Portugal, with about 30% of employment and 47% of the Gross Current Value coming from creative industries, generated by the nearly 22,000 companies in the industry. All this makes this sector one of the key elements in the economy of the region both for its vitality and wealth as for its intrinsic value and multiplying capacity. Lisbon is a tolerant and multicultural city, open to innovation.

C - Lisbon's Business Incubators Network

In 2013 Lisbon's entrepreneurs created the Network of Lisbon Incubators (Rede de Incubadoras de Lisboa), which includes so far 16 incubators, 4 FabLabs, over 30 coworking spaces, and an ever growing number of investors interested in being part of this growth hub set in the Portuguese capital.

Currently the Lisbon Incubators Network has generated in 2015 a volume of more than 20 million euros, within the 300 start ups incubated in the 16 business incubators and created more than 1200 direct jobs, without taking into account all the economic agents that these companies influence and indirect jobs that benefit from the same (which becomes almost impossible to account):

TABELA I. LISBON'S BUSINESS INCUBATORS NETWORK

Variables	Lisbon's Business Incubators Network		
	2013	2014	2015
Number of incubators	6	11	16
Number of startups	150	200	300
Number of jobs created	650	900	1200

a. Data: Direção Municipal para a Economia e Inovação – Lisbon City Council

This whole process began with the creation of Startup Lisboa. Not that it was the main cause, but like Dr. Rui Coelho said in our interview, it was a trigger that sparked a series of other actions, like the creation of incubators and coworking spaces.

The mission of Startup Lisboa is to facilitate the creation and development of entrepreneurship by combining infrastructure and specialized support services. This business incubator aims to support innovative and with potential for internationalization projects.

Today, in addition to the two buildings of Startup Lisboa Tech (directed at businesses in the technological area) there is also a building for projects in the commerce sector - Startup Lisboa Commerce.

In Table II we can see some data on Startup Lisboa:

TABELA II. DATA ON START UP LISBOA

Variables	Startup Lisboa		
	2013	2014	2015
Number of startups	44	73	200
Number of jobs created	171	250	700
Number of applications received	500	600	3000
Number of partners	40	50	46
Additional information	Inaugurated on February 2012	Had 5 million euros invested	30% of foreign founders

b. Data: Direção Municipal para a Economia e Inovação – Lisbon City Council and Startup Lisboa

One of the main difficulties highlighted by entrepreneurs is the lack of training. In this point we can see that in Lisbon there is a growing supply of both workshops, events, training courses, in schools and out of them. Apart from these, the academic community has increasingly deepened in this area, having at this point in Lisbon, four master's degrees, one post-graduate program and a PhD, directed to the study of entrepreneurship.

V - CONCLUSIONS

For a better understanding the following indicators were defined which resulted in the respective findings:

A) Number of new companies in Lisbon: Between 2010 and 2014 we can see that the number of new companies per year increased 18.9%; going from 8,768 new companies in 2010 to a total of 10,427 new companies created in 2014.

B) Number of bankruptcies in Lisbon: This being an indicator of the difficulties that companies have to settle their business we see a decrease of 7.8% in bankruptcies between 2010 and 2014.

C) Unemployment level in the city of Lisbon: After the big drop in the percentage of employed population in 2012, there was a consecutive increase every year from 2012 until 2014. On the other hand, the total number of unemployed just started to go down since 2014.

D) Lisbon Incubators Network:

D.1) Number of business incubators: the number more than doubled from 6 incubators in 2013 to 16 in July 2015.

D.2) Number of startups incubated in the Lisbon Incubators Network: the number of startups has doubled in two years, from 150 companies in 2013 to 300 companies in 2015.

D.3) Number of jobs created: once again the number of direct jobs almost doubled, going from 650 in 2013 to 1200, in 2015.

D.4) Number of applications received: in this case, it was not possible to have data on the Lisbon Incubators Network as a whole, so we shall take into account the applications received by Startup Lisboa (main incubator of Lisbon) where they had 500 applications in the first year of operation and up to the date of publication of this paper (August 2015) they had already received over 3000 applications, in total.

E) Number of events on entrepreneurship and innovation: unfortunately it was not possible to analyze the annual growth of the number of events but Lisbon in the last five years hosted some 30 events, international, on the subject of entrepreneurship and innovation.

F) Number of acceleration programs: the evolution has been extremely positive. At this point we have international programs such as the Lisbon Challenge (powered by Beta-i), Start Up Discoveries, Start Up Pirates, the competition Acredita Portugal (which became the largest national entrepreneurship contest, in partnership with Lisbon's City Council); Mini Seedcamp 2014 came to replicate the London Seedcamp model in Lisbon; more and more university programs like the Global Innovators Building - IUL MIT Portugal Accelerator and contests like Poliempreende and Nova Idea Competition are giving a big help to encourage young students to develop their business ideas. Finally we have seen a growing trend of ideas competitions and entrepreneurship sponsored by private entities such as Vodafone Labs Lisbon, Portugal Shark Tank, Energia de Portugal (EDP, Expresso and Fábrica de Startups), Award like Inovação NOS, Lisbon Vodafone BIG apps, among others.

G) Number of investors / funding: here we can consider two funding supports with the help from Lisbon's City Council (Lisboa Empreende, in partnership with the

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social and FINICIA, Start Up Loans), business angels as Portugal Ventures, Faber Ventures and Capital Shilling but also 42 venture capital investment companies listed in the Lisbon's Incubators Network. In addition we must consider the support that European funding such as Portugal 2020 brought to the country as well as the growing importance of the crowdfunding platforms that are starting to have a big growth in Portugal (such as PPL and MassiveMov Crowdfunding).

H) Rankings (international recognition): Portugal and Lisbon, in particular, have been constantly highlighted by the growth and the escalation that has made in various rankings internationally regarding the levels of competitiveness, in innovation, entrepreneurship, immigrant receptivity, ease of doing businesses, quality tourism and quality of life. The fact that Lisbon has been nominated as European Entrepreneurial Region in 2015 by the European Regions Committee, according to Dr. Margarida Figueiredo (Lisbon's City Council) was the recognition of all the work that has been developed and demonstrates to some extent the quality of results achieved so far.

I) Receptivity to foreign community (open society): to evaluate the receptivity of the foreign community in Lisbon several factors will be taken into account, such as: constant increase in the number of tourists in Lisbon (growing since 2009); the number of foreign students enrolled in higher education institutions in Lisbon, rose nearly 50% since 2010, reaching 13,776 students in the academic year 2012/2013 (taking into account students under Erasmus+ program as well as international students coming to Portugal) and finally, the fact that Startup Lisboa, business incubator currently has 30% of entrepreneurs from foreign origin proves the growing interest of Lisbon.

J) Education: Currently in Lisbon there are four master's degrees, a post-graduate degree and a doctorate program that focus on the theme of entrepreneurship and innovation showing that higher education institutions are starting to pay attention and trying to train students in this area. In addition to these degree courses there is a wide range of public and private entities workshops and short courses on entrepreneurship and business management.

With these indicators we expect to have answered the initial proposed questions (Q1: What makes Lisbon an attractive city for entrepreneurs?; Q2: What has been the

effect of the actions of Lisbon's entrepreneurial strategy on the city's economy in the last five years?).

In conclusion, we can say that there is indeed a clear strategic vision planned by Lisbon's City Council, regarding Lisbon's entrepreneurial ecosystem, operating axes in order to foster entrepreneurship and stimulate economic development of the city. In the last five years we have seen that evolution has been positive in almost all the indicators and the growing position in various rankings has shown that this strategy is having good results. However the data collected is not entirely conclusive because it is a recent strategy, with only a few years of sampling. With the uncertain future like the one we witness in Europe in 2015 we do not know if this trend will continue.

Regarding the difficulties faced by Lisbon's City Council we can see that despite the work that has been done so far, there are still many barriers to be lifted so we can have more entrepreneurs in Lisbon.

However, as it was said in all the conducted interviews, this process is not static, requires constant adaptation, entry of new markets and constant innovation because there is always something more to do. This requires listening to entrepreneurs and all actors involved, realizing their difficulties, needs and successes so that Lisbon can become a leading international entrepreneurial hub.

REFERENCES

- [1] NAWASER, Khaled; KHAKSAR, Seyed; SHAKHSIAN, Fatemeh; JAHANSHAH, Asgar - Motivational and Legal Barriers of Entrepreneurship Development. *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833-3850. 6:11 (2011) 112-118.
- [2] KAPLAN, Jack e WARREN, Anthony - *Patterns of Entrepreneurship*. 2ª Ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007. ISBN-13 978-0-471-73750-6.
- [3] LANDSTRÖM, Hans; HARIRCHI, Gouya; ASTRÖM, Fredrik - *Entrepreneurship: Exploring the knowledge based*. Paper presented at the DIME Final Conference, 6-8 April (2011) Maastricht.
- [4] SCHUMPETER, Joseph. - *Capitalism, Socialism and democracy*. 5ª ed. London: Routledge, 1976.
- [5] HISRICH, Robert; PETERS, Michael - *Entrepreneurship*. 5ª Ed. New York: McGraw-Hill Hogher Education, 2002. ISBN 0-07-231406-0.
- [6] GEM Portugal – *Global Entrepreneurship Monitor Portugal 2012 Report: Estudo sobre Empreendedorismo*. Spi Ventures e ISCTE – IUL.
- [7] FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; SERRA, Fernando – *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-505-5.
- [8] KAO, Raymond; KAO, Kenneth; KAO Rowland – *Entrepreneurship: A Philosophy and Sensible Alternative for the Market Economy*. Londres: Imperial College Press, 2002. ISBN 1-86094-312-8.
- [9] PARENTE, Cristina; COSTA, Daniel; SANTOS, Mónica; CHAVES, Rosário - *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização. (2011).
- [10] STOKES, David; WILSON, Nick e MADOR, Martha - *Entrepreneurship*. Hampshire: Cengage Learning EMEA, 2010. ISBN 978-1-4080-0745-7.
- [11] CARLSSON, Bo; BRAUNERHJEM, Pontus; MCKELVEY, Maureen; OLOFSSON, Christer; PERSSON, Lars; YLINENPÄÄ, Hakan – *The Evolving Domain of Entrepreneurship*. *Small Business Economics*. ISSN 0921-898X. 41:4 (2013). 913-930.
- [12] WIKLUND, Johan; DAVIDSSON, Per; AUDRETSCH, David; KARLSSON, Charlie - *The future of entrepreneurship research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35:1 (2011) 1-9.
- [13] OECD – *Entrepreneurship at a Glance 2012. Report: "Quality Assessment of Entrepreneurship Indicators"* - Annex A: List of indicators of entrepreneurial determinants. (version 6). Preparado para FORA: Dinamarca. (2012).
- [14] SOUSA, Maria; BAPTISTA, Cristina – *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.
- [15] BARAÑANO, Ana Maria - *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Sílabo, 2004. ISBN 972-618-312.
- [16] BELL, Judith – *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda, 1997. ISBN 972-662-524-6.
- [17] YIN, Robert K. - *Case study research: design and methods*. 4ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2008. ISBN 978-1-4129-6099-1.
- [18] QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva Publicações, Lda, 1998. ISBN 978-972-662-257-8.
- [19] BAPTISTA, Rui; ESCÁRIA, Vitor; MADRUGA, Paulo - *Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal*. *Small Business Economics* ISSN 0921-898X. 30:1 (2008): 49-58.
- [20] PORTUGAL – *Retrato de Lisboa: Indicadores 2011*. Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2012.
- [21] INFORMA DB – *Radiografia das Start Up Portuguesas: Quem são e o que representam estas empresas?* Lisboa, Informa D&B. Maio, 2013.
- [22] "Economia de Lisboa em números 2014" – Coordenação: Direção Municipal de Economia e Inovação – Divisão de Estudos e Prospetiva.
- [23] WEF - World Economic Forum - *Enhancing Europe's Competitiveness: Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe*. 2014. Insight Report. REF 160614.

Empreendedorismo e Cultura Empreendedora: uma plataforma para *Open Innovation*

Francisco Eugenio Musiello Neto

musiello@uft.edu.br

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present and discuss the management implications of the Open innovation Model found in the literature. The findings will foster the deepening of the scientific knowledge, as well as, the management practices in the small and medium sized enterprise. The data collection instrument will be adapted from the survey used by Henry Chesbrough (2010), being this the main theoretical basis of this research. The tests will be performed by electronic means. The tests will be designed according to the scale analysis; in this case the Likert scale adjusted to five levels of agreement, being 1 and 5 the extremes. The expected contributions are: (a) Scientific and empirical progress; (b) Assist the best corporate practices that rely on the on the Open Innovation model; and (c) Identify new elements that might prove the triangulation university, research and company, since these are dynamic elements that may advance and deepen the open innovation processes.

Key Word: open innovation; entrepreneurship; entrepreneur culture; management and enterprise.

1) INTRODUÇÃO

O estudo da inovação da gestão nas empresas tem-se apresentado como um papel imprescindível na construção do conhecimento, sendo uma das principais preocupações dos gestores da implantação de novas práticas nas empresas, Bagno, (2012). A literatura acadêmica que aborda a inovação da gestão tem sublinhado diferentes conceitos nas últimas décadas; i) a prática da inovação como princípio de competitividade nas organizações (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007; TIDD et al., 2008); ii) remodelando estruturas organizacionais (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; SALERNO et al., 2009); iii) alargando questões ligadas à cultura (SHEIN, 1985; MORGAN, 1995); iv) o processo de

inovação externa (CHESBOROUGH, 2003); v) definição do conceito de inovação (SCHUMPETER, 1934; TIDD et al., 2008); tornando realidade acadêmica e corporativa, sendo uma referência nos constructos científicos para as corporações. Por outro lado, estudiosos em inovação como Hansen e Birkinshaw (2007) afirmam que a simples adoção de melhores práticas de inovação não garante o sucesso das organizações, se ignoradas as especificidades organizacional.

Um dos temas mais apresentados e amplamente discutidos acerca da inovação da gestão nesse início de século é o Modelo *Open Innovation* inovação aberta (traduzido para o português) ou *open business*, permite a identificação de elementos que auxiliam na formulação de estratégias direcionando e fundamentando em práticas corporativas, Chesbrough (2003). O objetivo deste ensaio é, portanto, apresentar e discutir as implicações gerenciais do Modelo *Open Innovation* encontrados na literatura recente. Esses achados permitem um alargamento e aprofundamento nos conhecimentos teóricos, bem como, nas práticas de gestão da inovação aberta, e contribui para a literatura, ora outro conceito de gestão.

2) CONCEITO DO MODELO OPEN INNOVATION

A discussão sobre a abertura da inovação (Chesbrough, 2003; Gassmann, Enkel 2009; Chesbrough Vanhaverbeke, West, 2006) levou à atenção particular sobre a capacidade para identificar, e atrair o conhecimento externo para a inovação a partir de diferentes fontes de conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990; Engelen, Zahra e Brettel, 2011) e da extensão das fronteiras organizacionais, a fim de criar valor para o cliente (Chesbrough e Schwartz, 2007).

A abordagem à inovação aberta realça novas perspectivas no envolvimento do cliente, e nesse sentido, exercendo grande interesse de pesquisadores e gestores. Os estudos sobre *open innovation* tem demonstrado cada vez mais a importância do ativo dos clientes nos processos de inovação da empresa (Piller, Ihl e Steiner, 2010). Do mesmo modo, a interação com os clientes pode fornecer valores externos para o aprendizado de processo da empresa Van De Vrande, De Jong, Vanhaverbeke, De Rochemont, (2009). O papel dos clientes como co-criadores e controladores de criatividade foi analisado e definido como uma entidade central na cadeia de valor (Prahalad, 2004). Destaca-se a importância para a reciprocidade da relação empresa-cliente e o alcance de interação para o desempenho organizacional, Gales e Mansour-Cole, (1995); Steiner et al, (2009); e conjuntamente para o formato de comunicação e integração com os clientes no contexto da inovação, Piller e Ihl, (2010).

Chesbrough (2006) define o *open innovation* como o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e a expansão de mercado para uso externo das inovações. O entendimento da inovação aberta segundo Chesbrough (2006), “é a antítese do tradicional modelo de integração vertical”, e uma abordagem que se baseia em caminhos e interações internas e externas para acelerar o processo de inovação. Segundo o autor, o *open innovation* propõe que os resultados sejam alcançados em atividades como prospecção, análise e exposição de oportunidades de inovação, utilizando as ideias externas e internas; e caminhos internos e externos para alcançar o mercado.

O conceito de *open innovation* adquiriu relevo após muitas empresas optaram a implementar a inovação aberta (e.g. IBM, a Microsoft, a Dell e a Procter & Gamble; Cohen, (2004), apesar das dificuldades culturais associadas na implantação do gerenciamento dessas atividades de inovação.

A percepção de que a inovação aberta surge como um fator estratégico no gerenciamento da inovação da gestão, ampliando o diálogo e sua aplicação para as Pequenas e Médias Empresas (PME's), fato excluído pela literatura, de acordo com Lee (2010). No entanto, dado que o argumento sobre a eficácia da inovação

ainda está em curso, torna-se pertinente abordar a questão na perspectiva das PME's.

A inovação aberta é um paradigma emergente com base na seguinte suposição:

“Valuable ideas can come from inside or out of the company and can go to market from inside or outside the company as well. This approach places external ideas and external paths to market on the same level of importance as that reserved for internal ideas and paths to market during the Closed Innovation era (Chesbrough, 2003)”.

Essa definição desenvolvida por Chesbrough, (2003) amplia e sublinha as ideias valiosas a partir dos ambiente interno e externo à organização. O conceito está estruturado em quatro etapas:

- 1) Esse conceito reflete mudanças sociais e econômicas nos padrões de trabalho;
- 2) A globalização expandiu o mercado permitindo maior qualificação do trabalho;
- 3) Melhoria da qualidade do mercado tais como os direitos de propriedade intelectual, capital de risco e padrões de tecnologia para permitir organização trocaram idéias;
- 4) A tecnologia mudou a escala efectiva de produção permitindo novas formas de colaboração e coordenação através de distâncias geográficas.

O modelo *open innovation* é um dos temas menos compreendidos pela abrangência da teoria, se comparado, por exemplo, com a inovação, uma vez que seu conceito se desloca desde a direção dos fluxos de conhecimento (interno ou externo); para as formas de abertura (alianças, joint-ventures, redes, etc.); as partes envolvidas (fornecedores, usuários, concorrentes, comunidades); ou mesmo o impacto da abertura em desempenho da inovação; (Laursen e Salter, 2006; Dahlander e Gann, 2010); e por consequente será necessária mais pesquisa sobre as características do ambiente internos e externos que afetam o desempenho da empresa, pois a transição do processo de inovação da organização para o open

innovation está relacionada diretamente com as novas práticas da inovação aberta. Nesse contexto Chesbrough (2003) conceitua open innovation.

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).

Para Lichtenthaler (2005) a colaboração entre as PME's será particularmente importante, pois os ativos complementares precisam de alavancagem para adquirir novas tecnologias. Nos estudos de Baum et al (2000) o fato das PME's estarem envolvidas em vários laços são mais inovadoras do que aquelas que utilizam apenas um tipo de laço, como por exemplo inovação nos processos, em vez da inovação da natureza do ecossistema.

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).

3) APRESENTAÇÃO E COMPARATIVO DOS MODELO OPEN INNOVATION E CLOSED INNOVATION

Empresas que adotam o modelo *open innovation* valorizam as contribuições intelectuais dos colaboradores de dentro e fora da organização; buscam essencialmente lançar produtos que sejam rentáveis; licenciam patentes para terceiros; franqueiam a troca de conhecimentos e incorporam tecnologias de outros, dividindo riscos e benefícios, Chesbrough (2006). Em contrapartida, as empresas que adotam um modelo de *closed innovation* limitam-se a utilizar seus recursos internos, investem apenas nos talentos da organização limitando suas patentes. Sob o conceito de inovação que prevaleceu durante a maior parte do Século XX, as empresas atingiram vantagem competitiva através do financiamento de grandes laboratórios de pesquisa que desenvolveram tecnologias formando a base de novos produtos que comandaram altas margens de lucro. Para

Chesbrough (2003) o paradigma da inovação fechada erodiu devido aos seguintes fatores.

- 1) O aumento da mobilidade de trabalhadores qualificados;
- 2) Expansão do capital de risco;
- 3) Opções externas para as tecnologias não utilizadas; e
- 4) Aumento da disponibilidade de parceiros altamente capazes de terceirização.

No modelo *closed innovation* as empresas alcançavam vantagens competitivas investindo em P&D. Essa integração vertical (departamental – hierarquizada) da atividade de P&D indicava que as empresas alcançavam vantagens competitivas, e no decorrer dos anos essas empresas adquiriam restrições financeiras para suas pesquisas. No modelo *open innovation* o processo de inovação tem se firmado através de redes, alianças envolvendo um número maior de atores, incluindo usuários, empresas e fornecedores, Chesbrough (2003).

A propagação de responsabilidades para além das fronteiras das empresas serve de meio e estímulo por uso crescentes processos de inovação de fontes abertas. Esse conceito, as empresas são capazes de internalizar as tecnologias desenvolvidas, podendo licenciá-las da mesma forma por outras instituições. O conceito de *open innovation* se baseia na utilização de caminhos internos e externos para avançar no

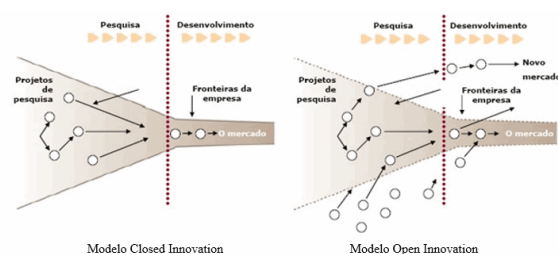


Figura 1: Modelo Open Innovation versus Closed Innovation
Fonte: Modelo Open Innovation, Adaptado de Chesbrough, 2006.

desenvolvimento de novas tecnologias. A representação gráfica do Modelo Open Innovation, conforme figura 1.

O Modelo *Open Innovation* tem as seguintes vantagens:

- 1) Esse modelo permite a valorização do ativo da equipe interna de P&D;
- 2) O conhecimento; e
- 3) Experiência e a criatividade como resultante a maximização do lucro empresarial.

A inovação aberta refere-se fluxo aberto, no qual os recursos se movimentam além fronteira entre empresa e mercado. De maneira oposta, closed innovation refere-se ao processo de limitar o conhecimento ao uso interno da empresa não utilizando ou somente pouco uso do conhecimento exterior.

4) EMPREENDEDORISMO

A atividade empreendedora em um contexto globalizado, austero e sem fronteira é de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico e social, seja esse processo a nível local, nacional e/ou global, pois estimula o crescimento gerando novas tecnologias, produtos e serviços. O empreendedorismo sendo uma atividade desenvolvida pelos dirigentes de topo por possuírem competência para tomar as decisões, habilidades no quesito da inteligência; destreza e astúcia como estrategema na arte da inovação e superação de resultados; e os laços culturais, conseguem identificar novas oportunidades de negócios combinando recursos, conhecimento e criatividade no contexto formando perfil empreendedor.

A definição de empreendedorismo a ser apresentado nesse ensaio envolve a inovação, risco, aprendizagem e redes, entende-se como rede as relações de como os gestores subtraem suas informações transformando-as em inovação tecnológica para se posicionar e tomar suas decisões. Essa sistemática pode ser inter-relacionais, intrarelacional e suas interações. Nesse sentido, os empreendedores são “[...] indivíduos que agem independentemente ou como parte de uma organização, que desenvolvem uma inovação e assumem riscos ao introduzi-la no mercado.” O empreendedor é “[...] alguém que se especializa em tomar decisões ponderadas sobre a alocação de recursos escassos” Casson, (1988); Drucker (1999) considera o empreendedor um “tomador de decisões.”

Nesse contexto pretende discutir empreendedorismo como a busca de novas direções (melhores práticas),

novas conquistas (desenvolvimento ou aprimoramento de novos processos), implantando uma cultura empreendedora utilizando para tal um conjunto de instrumentos que concebe conhecimento e ideias sob ponto de vista técnico (modelo de gestão) e de mercado, transformando esse escopo em inovações em produtos e serviços tornando sua atividade econômica mais competitiva e adequada a realidade inserida. Segundo Schumpeter (apud Filion, 1991), empreendedorismo está associado à inovação, na medida em que:

“a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”.

Drucker (1999) argumenta que os empreendedores estão sempre buscando a mudanças, reagem a ela e a exploram como nova oportunidade, nem sempre vista pelos demais. São pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores, não restringindo o seu empreendimento. São essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões. Ansoff e Mcdonnell (1993) afirmam que o empreendedor é o indivíduo que usa sua independência como motivação para estabelecer seu próprio negócio.

Por outro lado, Mazzotti, Hoeltgebaum e Perfeito (2002) o espírito empreendedor não é característica da personalidade, uma vez que qualquer indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora.

Segundo Schumpeter (1934), empreendedorismo é a atividade de efetuar inovações, e a função inovadora promove mudanças, combinando recursos de maneira diferenciada e original, bem como o desenvolvimento e o crescimento econômico e social. Prolongando, o mesmo autor afirma que as inovações fazem parte do processo [...] que pode ser entendido como mutação econômica de forma endógena, transformando a ordem vigente e criando uma nova ordem.

Fischer, Nodan e Feger (2008, p.45) argumentam que não existem um consenso sobre definição para empreendedorismo, pois a dificuldade em definir esse conceito está na virtude das orientações distintas de

estudo do tema. Continuando, esses pesquisadores afirmam que a falta de consenso veiculam-se concepções equivocadas a respeito do empreendedor ou de suas capacidades, naturalmente aceitas pelo senso comum, e que levam a um modismo no sentido de independência econômica pessoal. Apesar de não ter uma definição sobre o conceito, a maioria das definições, de acordo com esses autores, trata-se de um conjunto de comportamento que inclui a capacidade de tomar iniciativa, habilidade de organizar mecanismo econômico e social a fim de transformar recursos e a capacidade de aceitar o risco ou o fracasso.

Finalizando esses investigadores, independente da corrente de pensamento, seja ela econômica (inovação) ou comportamentalista (capacidade e dinamismo) não se pode esperar um consenso do conceito, pois as ramificações podem alterar o verdadeiro significado, e assim sendo, perder a identidade de seus atributos.

Além desses aspectos, Sexton e Bowman (1985) relacionam os seguintes comportamentos dos empreendedores: (a) tolerância a situações de ambigüidade e risco; (b) preferência à autonomia; (c) resistência à conformidade; (d) gosto para assumir riscos; (e) fácil adaptação a mudanças; e (e) baixa necessidade de suporte.

Fischer, Nodan e Feger (2008; p.45) argumentam que o empreendedor desenvolve um ciclo multidirecional e interativo, quando sua estratégia concebida obtém a relação ótima entre oportunidade, organização e recursos. Brush, Greene e Hart (2002) sugerem a combinação de recursos do empreendedor inovador, por meio da identificação, atração, combinação e transformação de características pessoais do empreendedor em competências organizacionais.

5) CULTURA EMPREENDEDORA

A cultura empreendedora e o empreendedorismo são fenômenos organizacionais e ao mesmo tempo uma abordagem transdisciplinar, pois essa abordagem promove um diálogo entre diferentes áreas do conhecimento e visa cooperação entre as diferentes áreas e disciplinas Iribary, (2003). Dado seu caráter multidisciplinar e transversal o empreendedorismo articula perspectivas, conceitos e teorias de várias cadeiras como gestão, economia, contabilidade

sistema de informação, estimulando diversas correntes de investigação.

Saffu (2003) relata que o início do empreendedorismo esperava-se que o contexto cultural tivesse um impacto considerável no desenvolvimento das empresas. E o entendimento de Emmendoerfer (2000), o ser humano não nasce empreendedor, ele desenvolve essa característica no meio em que vive, e acaba sendo um influenciador positivo ou negativo dessa tendência. Empreendedorismo como um todo contribui para a riqueza social, através da criação de novos mercados, novas tecnologias, empregos e aumento da produtividade.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (2009) divulgou um estudo comparativo entre o empreendedorismo e a economia mundial, e concluiu que essa correlação entre o nível de atividade empreendedora e crescimento econômico global é maior em 70% nas nações com altos níveis de atividade empreendedora que tem média acima de taxas de crescimento econômico em relação as demais com baixo ou nenhum nível de empreendedorismo.

Ao demonstrar a influência da cultura no empreendedorismo na atividade econômica Berger (1993, p.16) argumenta que a cultura é o maestro e o empresário é o catalisador da actividade empresarial. Naturalmente, não se pode negar a influência de outros fatores institucionais (legais, financeiras, políticas e tecnológicas), como discute Terra (2001). A este respeito, Terra (2001) distingue instituições formais (que correspondem aos fatores mencionados anteriormente) de instituições informais, que ele define da seguinte forma: As instituições informais são constituídas de informações sociais (sem hierarquia) e fazem parte do património que chamamos de cultura.

Para Busenitz et al (2001) tanto a atividade empresarial quanto as instituições formais (político, financeiro e das estruturas que regulam) contribuem para a criação de oportunidades (negócio), ao passo que as instituições informais (valores e normas culturais) moldam as percepções da sociedade e dos indivíduos dessas oportunidades. Busenitz et al., (2001) declararam que os valores culturais indicam o grau em que a sociedade considera o comportamento dos empreendedores como risco e pensamento independente, a ser desejável. Além disso, Casson (1982) sugere que os países diferem em sua cultura

empresarial e mostra que variações no nível de confiança nas culturas podem afetar os custos de transação, e, como resultado econômico global das organizações, o desempenho.

Esse modelo fomenta idéias, pensamentos, processos e pesquisa aberta, a fim de melhorar o desenvolvimento de produtos, serviços para os clientes, aumenta a eficiência e o valor agregado. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005) ideias são conceitos ou pensamentos transformados em artefato tangível em inovação.

6) METODOLOGIA SOBRE OPEN INNOVATION

De forma geral, para a elaboração do instrumento de coleta de dados, a opção será pela adaptação do inquérito utilizado por Henry Chesbrough (2010) em seu estudo, já que este será a principal base teórica desta pesquisa, complementado pela escala de Orientação Empreendedora e por outras questões adicionais relevantes para o tema (em elaboração). No entanto, a adaptação tenha a vantagem de partir de um inquérito já amplamente validado.

Os testes serão realizado por meio da disponibilidade do inquérito aos entrevistados por meio eletrônico (e-mail) utilizadas como avaliação do instrumento por parte dos entrevistados. Na elaboração dos inquéritos, opta-se-á pela escala de análise de itens e, nesse caso especificamente, pela forma denominada por escala do tipo Likert, porém ajustada a cinco níveis de concordância para escolha, sendo as opções 1 e 5 os extremos, representando respectivamente as respostas discordo totalmente e concordo totalmente. São escalas que permitem mensurar quanto a pessoa concorda ou discorda com um item que está sendo avaliado (Cooper & Schindler, 2003).

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAGNO, R.B; PAULA, R. A. S. R.; SILVA, D. O; e SALERMO, M. S. *Elementos de Programas Corporativos de Inovação: uma análise a partir da prática de empresas inovadoras no Brasil*. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social, 2012.
- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. *Don't go it Alone: alliance network composition and startup's performance in Canadian biotechnology*. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 267-294, 2000.
- BERGER, B. *La Cultura del Empresariado Moderno*. Ensayo corresponde al capítulo 2 del libro de la autora, *The Culture of Entrepreneurship* (San Francisco: ICS Press), 1993.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. *Empreendedorismo e Construção da base de Recursos*. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 20-35, 2002.
- BUSENITZ, L.W. et al. *Entrepreneurship Research in Emergence: past trends and future direction*. *Journal of Management*, New York, v. 29, n. 3, p. 285-308, 2003.
- CASSON, M. e BUCKLEY, P. J. *The Concept of Cooperation: Management International Review*, 1982.
- CHESBROUGH, H., e SCHWARTZ, K. *Innovating Business Models with Co-Development Partnerships*. *Research-Technology Management*, 50 (1), 55-59, 2007.
- CHESBROUGH, H. *Open Innovation and Open Business Models: A new approach to industrial innovation*. Haas School of Business UC Berkeley, 2006.
- CHESBROUGH, H. *New puzzles and new findings*. In: Chesbrough, H., VANHAVERBEKE, W., WEST, J. (Eds.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, Oxford, 2006a.
- _____. *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- COHEN, W. M., e LEVINTHAL, D. A. *Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152, 1990.
- DAHLANDER, L; D. GANN. *How open is innovation?* Elsevier, 2010.
- DRUCK, P. *Administando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ENGELN, A., ZAHRA, S. A., e BRETTEL, M. A *Measure of Absorptive Capacity: Scale development and validation*. *European Management Journal*, 29(2), 98-116, 2011.
- EMMENDOERFER, M. L. *As transformações na esfera do trabalho no final do século XX*. Florianópolis, 2000
- FILION, L. J. *Vision et Relations: clefs du succès de entrepreneur*. Montréal: Éditions de l'entrepreneur, 1991.
- FISCHER, A, NODARI, T.M.S; e FEGER, J.E. *Empreendedorismo: algumas reflexões quanto às características*. *Race, Unoesc*, v. 7, n. 1, p. 39-52, jan./jun. 2008.
- HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. *The innovation value chain*. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 6, p. 121-+, Jun 2007.
- GALES, L., MANSOUR-COLE, D. *User Involvement in Innovation Projects: toward an information processing model*. *Journal of Engineering and Technology Management* 12, 77-109, 1995.
- GASSMANN O, ENKEL E. *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, 2009.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Curitiba: IBQP; 2009.
- IRIBARRY, I. N. *Aproximações sobre a Transdisciplinaridade: Algumas Linhas Históricas, Fundamentos e Princípios Aplicados ao Trabalho de*

- Equipe. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2003, 16(3), pp. 483-490. Acesso: 20 Junho, 2015, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n3/v16n3a07.pdf>
- LAURSEN, K.; e SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 131-150, 2006.
- LEE, S; YOON, B; PARK, J. Open Innovation in SMEs – an intermediated network model. *Research Policy*, [EUA], v. 39, p.290-300, 2010
- LICHTENTHALER, U. External Commercialization of knowledge: Review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 2005.
- MAZZOTTI, A.K.A, HOELTGEBAUM, M e Perfeito, J. Comportamento Empreendedor do Gerente-Proprietário de Loja de Materiais para Construção da Cidade de Medianeira. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau, 2002.
- PILLER F. e IHL C. Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends. Technology and Innovation Management Group. RWTH Aachen University. Germany, 2009.
- PILLER, F., IHL, C., e STEINER, F. Embedded Toolkits for User Co-Design: A Technology Acceptance Study of Product Adaptability in the Usage Stage. 43rd Hawaii International Conference on Systems Sciences Vols 1-5, 164-173, 2010.
- PINEGAR, J. Customer Involvement in Industrial Product Development: Creating Superior Products. Doctoral Program First Paper. Georgia Institute of Technology. 2000.
- PRAHALAD, C. K. The Future of Competition: Co-creating unique value with customers. *Research-Technology Management*, 47(3), 62-62, 2004.
- SAFFU, Kojo. The Role and Impact of Culture on South Pacific island entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Canadá: vol. 9, n. 2, p. 55-73, 2003.
- SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- STEINER, F., TARMAN, R. T., IHL, J. C. e PILLER, F. T. (2009). Learning from the Customer: Identifying Changing User Needs during Product Usage through Embedded Toolkits for User Innovation. *Proceedings of Picmet, Technology Management in the Age of Fundamental Change*, Vols 1-5, 696-706, 2009.
- SEXTON, D.; BOWMAN, N. The Entrepreneur: a capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, v. 1, p. 129-140, 1985.
- TERRA, J.C.I. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://tapajos.mv2net.com.br/>>. Acesso em 20 Junho 2015.
- TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 3rd ed. West Sussex: Wiley, 2005.
- VAN de VRANDE, V., de JONG, J. P. J., VANHAVERBEKE, W., e de ROCHEMONT, M. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437, 2009.

INCIDÊNCIA DO EFEITO FRONTEIRA NA ACTIVIDADE EMPREENDEDORA

O CASO DO ALENTEJO E DA EXTREMADURA

Fernanda Policarpo

Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação
Instituto Politécnico de Portalegre
Portalegre, Portugal
policarp@estgp.pt

Ricardo Hernández Mogollón)

Facultad de Estudios Empresariales y Turismo
Universidad Extremadura,
Cáceres, Espanha
ricardoh@arrakis.es

RESUMO- A progressiva abolição das fronteiras políticas administrativas, dentro da UE, teve em vista a livre circulação de pessoas, capitais e mercadorias. Contudo, no cenário atual, em que a fronteira evolui para uma maior porosidade, mobilidade, transparência e permeabilidade, verifica-se ainda um efeito barreira nessas regiões o que dificulta o seu desenvolvimento socioeconómico.

Pretendendo analisar a incidência do efeito fronteira na atividade empreendedora do Alentejo e Extremadura, tentamos identificar as causas da sua existência, estudando o empreendedorismo nessas regiões para entender o impacto da sua específica localização, bem como os fatores potenciadores e caracterizadores do empreendedorismo

O empreendedorismo, sendo importante no desenvolvimento regional, é fundamental para o crescimento económico das regiões.

Palavras-chave: *Fronteira; Barreira; Empreendedorismo; Desenvolvimento Regional; Crescimento económico.*

ABSTRACT - The phasing out of the administrative political borders within the EU, wished to free movement of people, capital and goods. However, in the current scenario, where the border evolves into a higher porosity, mobility, transparency and permeability, it turns out still a barrier effect in these regions which hinders their socio-economic development.

Intending to analyze the incidence of border effect on entrepreneurial activity of Alentejo and Extremadura, we try to identify the causes of their existence by studying

entrepreneurship in these regions to understand the impact of their specific location as well as the enabling factors and characterizing entrepreneurship

Entrepreneurship, is important in regional development, is crucial for economic growth in the regions.

Keywords: *Frontier; Barrier; Entrepreneurship; Regional development; Economic growth.*

I - INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo o estudo da incidência do efeito fronteira na atividade empreendedora das regiões, especificamente da região Alentejo e da região Extremadura. Para esse efeito convencionou-se como região de fronteira o espaço constituído pelas regiões NUTS III Alto Alentejo, Alentejo Central e Baixo Alentejo na região Alentejo e as províncias de Cáceres e Badajoz na região Extremadura.

A globalização, suscitada por processos de desregulamentação, liberalização e privatização e a crescente integração entre os países, desde o século passado, definiram diversas mudanças na economia internacional envolvendo fenómenos concorrenciais não só entre empresas mas também entre territórios. As barreiras que impediam um maior comércio entre os países do mundo foram, uma a uma, sendo ultrapassadas, e a integração e interdependência entre eles tornou-se cada vez mais evidente, traduzindo-se numa forte redução das fronteiras económicas.

Sendo importante para o desenvolvimento regional e até nacional, o relacionamento entre as regiões de fronteira, pelo seu afastamento dos centros de poder e decisão, bem como dos centros de maior comércio, apresentam-se como regiões deprimidas não se verificando um desenvolvimento tendente ao aproveitamento da sua proximidade (Jacinto, 1995). Este

fenómeno foi, no contexto, denominado efeito-fronteira, pelo que se pretende perceber a sua incidência sobre a atividade empreendedora das empresas, nomeadamente entre as regiões de fronteira de Alentejo e Extremadura.

Neste trabalho propomos a caracterização dos aspetos que afetando as fronteiras, funcionam como barreira, bem como, dos fatores potenciadores e caracterizadores do empreendedorismo. Utilizando os dados do Relatório sobre Empreendedorismo na EUROACE 2014 (<http://www.euro-ace.eu/pt-pt>) , será feita uma análise da sua posição e uma comparação com os países respectivos.

II - FRONTEIRA UMA BARREIRA

Sabendo que a competição estimula, a cooperação reforça e a solidariedade une percebemos a maior necessidade de permeabilizar a fronteira através do diálogo entre os diferentes atores, agentes económicos e instituições que operam de um lado e de outro da fronteira (Jacinto, 1995). A realidade social e espacial das regiões de fronteira potencia formas de relacionamento particulares entre as populações, só possíveis em áreas de contato entre dois mundos distintos, o pequeno comércio, a pequena economia paralela, o contrabando, ou apenas negócios regionais ou locais.

Sendo importantes como espaço de delimitação do território, não são espaços prioritários em termos de políticas de desenvolvimento e coesão social, principalmente em tempos de paz entre países confinantes (Castro, 2013). Despovoadas e com fracos recursos, tornavam-se repulsivas e o seu desenvolvimento e crescimento económico desprezíveis, face ao todo nacional. Assim, os espaços de fronteira, no contexto europeu, mas em particular, ibérico, entraram num ciclo de desinvestimento económico, com repercussões em todos os outros campos. Não se investe porque a carga demográfica não o justifica, e não existindo investimento (estatal ou privado) não existem condições de vida (emprego, diversidade de serviços, etc.), a par das realidades do resto do território, provocando, consequentemente, um abandono da população e um acentuar da redução demográfica.

Na sua generalidade, as regiões de fronteira são espaços afastados dos centros de poder, periféricas, com graves carências de estruturas de desenvolvimento e uma capacidade económica diminuta. Apresentam uma dinâmica de inovação pouco forte e problemas de competitividade, uma vez que são um espaço geográfico marginal muito distante dos centros de decisão nacionais e regionais, bem como dos centros de consumo (Hernández, 2000). A permanente perda populacional e económica, destas regiões com atrasos estruturais em termos sociais e económicos em relação á

média das restantes regiões, contendo reduzido número de centros urbanos de média dimensão e baixa densidade demográfica leva a que continuem a apresentar dificuldades em se afirmarem como centros regionais.

Em tempo de instabilidade política, económica ou social numa das partes, os espaços fronteiriços são foco do interesse político, como forma de afirmação e defesa da soberania nacional, no entanto, o reforço da sua importância é feito no sentido de impedir ou travar conflitos entre Estados, de evitar emigração ou de impedir atividades ilícitas que ponham em causa, de alguma forma, a estabilidade nacional. O reforço destas áreas, que pode ocorrer em ocasiões de crise, é feito numa lógica de defesa, no sentido geopolítico e militar, e não no sentido de desenvolvimento das condições de vida das populações nacionais, ou mesmo do reforço do intercâmbio com o outro (Castro, 2013).

Desde a Idade Média que a atenção dada à fronteira, pelos poderes centrais ibéricos, se reforça, em tempos de conflito, com a construção de fortes, fortins ou outras estruturas defensivas; no entanto, em períodos de acalmia as populações agem e movimentam-se como se a linha de separação não existisse, estabelecem relações comerciais, aproveitam terrenos comuns e criam laços familiares, como demonstram Cosme (2012) ou Jiménez (2012).

Uma das definições mais consensuais será a apresentada por Lacoste (1993) em que refere que do ponto de vista geopolítico, uma fronteira corresponde à linha ou zona que constitui o limite do território de um Estado ou de um espaço político cujos responsáveis procuram que se estabeleça como um Estado mais ou menos independente.

Segundo Marchueta (2002: 26) a fronteira, “enquanto significado de limite ou delimitação concreta de um determinado espaço territorial, terá surgido, historicamente, da necessidade dos homens estabelecerem, definirem e resolverem os seus direitos de propriedade. Com o passar dos tempos, esta ideia transferiu-se para os planos político, jurídico e institucional de comunidades mais amplas territorializadas, interpretada como domínio do totem, do soberano e do estado, havendo assim uma transposição do direito privado para o direito público das relações interestaduais. De uma primeira noção, que separava o grupo do resto do mundo, a fronteira passa a assumir uma função que divide os grupos, os organiza e os diferencia”.

Não esgotando a fronteira no seu sentido político, Cavaco (1997), numa perspetiva de carácter mais culturalista e abrangente, menciona que as fronteiras podem ser limite,

barreira e linha de separação política mas fala também delas como lugar de contacto, encontro e, de possível e desejável, cooperação, em torno da qual se conjugam interesses, esforços e estratégias de desenvolvimento e integração, nomeadamente, transnacional, inter-regional e inter-local.

Seguindo o mesmo pensamento, Oliveira (2005) afirma que a “fronteira é um espaço bipolar e multiforme, um meio geográfico que exige uma quase necessidade de se transportar os seus limites [...] onde este ambiente plural transformou as fronteiras em territórios singulares. São singulares em relação ao território-nação e singulares entre si, já que cada fronteira é uma fronteira” (p. 380).

Podendo afetar negativamente as economias regionais, uma vez que, aumentam os custos de transação, apresentam barreiras linguísticas, dividem as áreas de influência, impõem custos alfandegários e criam potenciais conflitos políticos e militares (Anderson e O’Dwod, 1999, a existência de alguma permeabilidade nessas regiões permite à populações explorar as diferenças entre os dois lados da fronteira, é o caso dos desiguais níveis de preço que sempre estimularam o comércio transfronteiriço entre Portugal e Espanha (Gaspar, 1996).

As assimetrias e complementaridades, que se verificam entre um e outro lado da linha de separação política, provocam um movimento das populações que pretende preencher lacunas nas suas necessidades, ou retirar vantagens das diferenças que se podem encontrar nas áreas vizinhas. Se a diferença de preços entre um e outro lado pode ser uma forte motivação, ela não é a única, nem a de maior importância. O acesso a produtos diferentes e mais variados, a possibilidade de um mais vasto leque de escolha e qualidade, são motivações suficientes para atravessar ou contornar as dificuldades alfandegárias, ou quando não existem estes constrangimentos, de consumir no “outro lado”.

Sendo regiões desfavorecidas e deprimidas devido a características próprias (Reigado, 2002) desde o século passado diversas mudanças ocorreram na economia internacional, devido à globalização, com a abolição de fronteiras que pretendiam um maior desenvolvimento aumentando assim a integração e interdependência também destas regiões. Haesbaert (2004, 2005, 2007) aborda em vários textos as suas reflexões relativas à multi-territorialidade num mundo cada vez mais globalizado onde se enfrentam duas forças antagónicas: por um lado o Estado-nação, onde a organização e soberania territorial é uma das principais razões de ser; por outro, as forças económicas globais, para as quais o esbatimento, e se possível o desaparecimento das fronteiras, se torna apeteável.

A evolução do papel das fronteiras resulta de interesses aparentemente contraditórios da economia capitalista e do Estado, uma vez que para expansão da economia capitalista é fundamental o desaparecimento de fronteiras que representam obstáculos à mobilidade dos fatores de produção mas os estados têm dificuldades em abdicar das fronteiras nacionais por estas representam do ponto de vista legal limites à sua soberania.

No cenário atual, a fronteira apresenta características muito semelhantes às do passado, mas com diferentes traçados, e a evoluir, progressivamente, para uma maior porosidade, mobilidade, transparência e permeabilidade (Marchueta, 2002).

Enquanto as fronteiras estruturais (de religião ou linguísticas) continuam vivas, as fronteiras conjunturais (do conhecimento, da demografia, da economia, da defesa, da pobreza) vão sendo redesenhadas ou esbatidas, apresentados novos contornos, novos conteúdos e significados (Marchueta, 2002). Badie (1996) referiu que o fim dos territórios não consagra a abolição dos espaços, uma vez que eles não deixam de ser reavaliados através da mundialização, na sua diversidade e flexibilidade.

Por seu lado a evolução tecnológica, pela construção de novas acessibilidades e novos meios de transporte e de comunicação, veio alterar a realidade territorial, servindo para encurtar distâncias e permeabilizar as regiões (Nijkamp, Rietveld e Piet, 1990). O resultado destas profundas alterações teve obviamente um tremendo impacto na redução do efeito barreira, pelo menos nos territórios dos países mais desenvolvidos, mas não o eliminou completamente.

Com efeito, nas regiões de fronteira o efeito barreira ainda é particularmente sentido, visto que estas englobam obstáculos e descontinuidades de acessibilidades importantes, que favorecem a fragmentação das áreas de mercado e a duplicação de serviços, o que se materializa em (des) economias de escala (Suárez-Villa, Giaoutzi e Stratigea, 1991), isto apesar da linha de fronteira não passar de um artificialismo humano.

Este processo progressivo de alteração das fronteiras político-administrativas, nomeadamente no espaço da Comunidade Europeia, teve em vista a livre circulação de pessoas, capitais e mercadorias, visto que elas são hoje apontamentos administrativos e não barreiras políticas, antes obedecem a princípios de transparência, funcionando mais como meras linhas de referência administrativa ou de definição de um

espaço linguístico próprio e cultural específico, do que como limite das políticas soberanas dos Estados (Marchueta, 2002).

Neste novo contexto, as regiões de fronteira que antes serviam para afastar países e sociedades com modelos políticos económicos distintos, podem assumir agora um novo protagonismo funcionando como regiões de ancoragem dos novos membros no território europeu (Pires, 2003). Esta posição é retratada em diversos estudos empíricos relativamente às trocas transfronteiriças de países como a Áustria, Alemanha e países Nórdicos com novos estados membros, referindo contudo a forte atração dos novos investimentos pelas grandes áreas urbanas contribuindo deste modo para o acentuar das desigualdades regionais (Petrakos, 1999; Tóth e Koronpai, 2000; Fath e Hunya, 2001; Blazek, 2003; Myant, 2003)

III - FACTORES CARACTERIZADORES E POTENCIADORES DO EMPREENDEDORISMO

Os fatores que potenciam o empreendedorismo podem ser intrínsecos ou extrínsecos ao empreendedor. Dentro dos fatores intrínsecos é defendida por diversos autores a influência dos atributos pessoais, como a motivação (Collins, Locke e Shane, 2003; Ferreira, Raposo e Rodrigues, 2007), o locus de controlo, a necessidade de realização (Collins, Locke e Shane, 2003; Franke e Luthje, 2003), a auto-confiança (Heinonen, Poikkijoki e Vento-Vierikko, 2007), a auto-eficácia (Chen, Crick e Greene, 1998), a propensão para assumir riscos (risk taking) (Franke e Luthje, 2003), sendo que enquanto a autoeficácia é uma característica diferenciadora dos empreendedores (Chen, Crick e Greene, 1998), já a propensão para assumir riscos pode não o ser (Brockhaus, 1980).

Gibb, 1990 (cit. In Erkkila, 2000) vê o empreendedor como alguém que reúne os seguintes atributos pessoais: iniciativa, capacidade de persuasão, propensão para o risco moderado, flexibilidade, criatividade, independência/autonomia, capacidade de resolução de problemas, necessidade de realização, imaginação, liderança, e dedicação ao trabalho.

Baron e Shane (2008) enfatizam a criatividade como sendo um aspeto de grande importância, bem como a liderança, no decorrer do processo de desenvolvimento e consolidação da empresa, ajudando a atingir o sucesso e os objetivos pretendidos.

Refira-se, ainda que, através de um estudo de caso, baseado numa abordagem psicodinâmica, se constatou que as experiências de vida de um empreendedor se refletem nas orientações estratégicas da sua empresa (Kisfalvi, 2002).

Volkman (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, o que vai ao encontro da opinião de autores anteriormente referidos. Como defendem Ferreira, Raposo e Rodrigues, (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, contribuindo para a promoção de competências empreendedoras, 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.

Vesper e Gartner., (1999), refere igualmente, que o empreendedorismo pode ser culturalmente adquirido e posteriormente influenciado pela educação e pelo treino.

Díaz, Hernández e Roldán., (2010), através de um estudo realizado a 380 especialistas Espanhóis, revela que a educação não é uma variável de relevo para a capacidade empreendedora é sim um meio facilitador face a normas culturais e sociais.

Lundström e Stevenson (2005) referem que na literatura, é possível identificar diferentes fatores que atuam como promotores ou inibidores da atividade empreendedora de um país ou região como sejam os fatores sociais e culturais, fatores relacionados com a atitude (e.g. atitude para o empreendedorismo, medo de falhar, enfrentar o risco), facilidade de entrada e saída de negócios, características da população, imigração, crescimento do PIB, regulamentação e o mercado de trabalho, dimensão relativa do sector público, densidade de empresários na população e a prevalência dos modelos do empreendedor, entre outros.

Por outro lado, existem estudos que enfatizam a influência de modelos de referência empreendedores, não necessariamente da família (Fry, Stephens e Van Auken, 2006), embora Erkkila (2000) enfatize a influência da exposição ao empreendedorismo durante a infância através dos negócios de família.

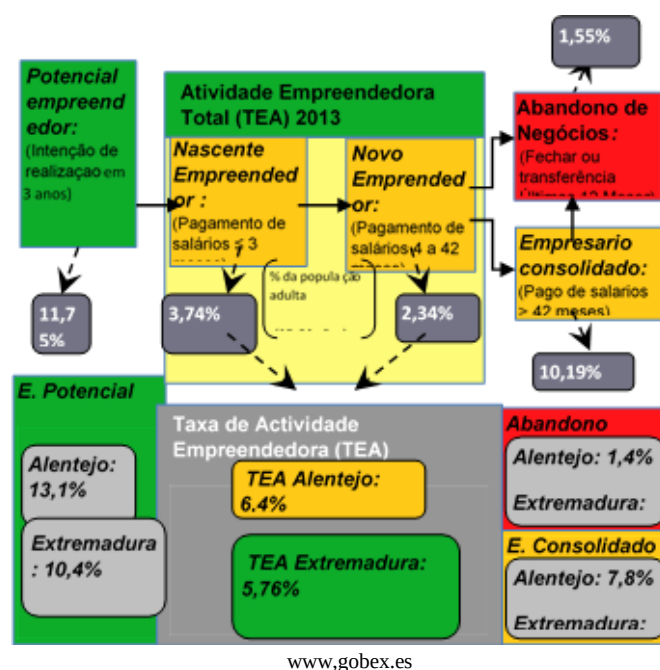
Franke e Luthje (2003) referem ainda diversos fatores contextuais (barreiras/obstáculos e apoios) como estando relacionados com o empreendedorismo, enquanto Gaspar (2007) realça a influência do capital de risco (forma de financiamento da atividade empresarial através de capitais próprios). Dentro dos fatores contextuais/sociais, também podemos referir Greve (1995), que enfatiza a importância das redes sociais de contactos para estabelecer uma empresa, uma vez que, os empreendedores podem usar essas relações para mobilizar recursos complementares, adquirir apoio e ajuda, desenvolvendo relações de negócio viáveis.

Estudo empírico recente identifica vários fatores que influenciam a propensão para a criação da própria empresa por parte de estudantes universitários (atributos pessoais, existência de empresários na família, ensino, perfil demográfico, motivação...), mas conclui que o efeito mais importante é o do ensino (Ferreira, Raposo e Rodrigues, 2007).

IV - EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO

A importância do empreendedorismo para o crescimento económico tem vindo a tornar-se incontestável, possivelmente fomentado pela crise e como parte da solução, contribuindo para o aumento da competitividade dos diversos sectores económicos, assim como para a criação de emprego e desenvolvimento social.

Figura 1. Processo Empresarial na Euro região Alentejo e Extremadura



Com base no Relatório sobre Empreendedorismo na EUROACE⁹ 2014¹⁰, podemos verificar que a região Alentejo apresentou uma taxa de iniciativas empreendedoras (TEA) de 6,4% enquanto a Extremadura apresentou 5,76%. Para além disso, as pessoas que durante o último ano abandonaram uma atividade empresarial representam 1,7% da população adulta na Extremadura e 1,4% no Alentejo.

Os potenciais empreendedores, que manifestaram a intenção de lançar um negócio nos próximos três anos, representam 11,75% da população adulta, enquanto o grupo de empresários consolidado apresenta 10,19%. As duas regiões apresentam bons índices de potenciais empreendedores. O Alentejo é a região que mostra a maior intenção empreendedora com 13,1% de sua população adulta, apresentando a Extremadura 10,4% de intenção. Por outro lado a Extremadura é a região que apresenta um maior número de empresas consolidadas, com 12,57%, frente aos 7,8% do Alentejo. Quanto às pessoas que no ano anterior abandonaram a atividade empresarial, somaram 1,55% da população adulta, registando a Extremadura uma taxa de 1,7% e o Alentejo de 1,4%.

⁹ A Eurorregião EUROACE, fundada em 2009, composta pela região espanhola da Extremadura e pelas regiões portuguesas do Alentejo e Centro, resulta de um protocolo assinado entre as três regiões para a elaboração de novas estratégias de cooperação, assumindo extrema importância para o desenvolvimento económico das relações entre Portugal e Espanha devido à sua posição privilegiada relativamente à diagonal continental e faixa

atlântica. O território, na sua totalidade, equivale a quase um quinto da superfície espanhola, contendo mais de 3 milhões de habitantes

¹⁰ O Relatório sobre Empreendedorismo na região EUROACE constitui-se como o primeiro resultado prático da implementação transfronteiriça do GEM, avaliando os níveis e natureza da atividade empreendedora na Eurorregião, fazendo uso da experiência prévia das equipas nacionais e regionais do GEM em Espanha e Portugal.

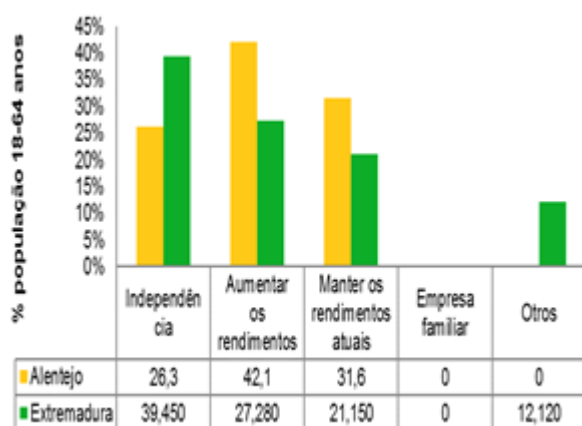
O índice TEA, ou seja, o número de pessoas entre 18 e 64 que exercem uma atividade empresarial que ainda não completou três anos e meio, revela que 6,08 % da população adulta estava envolvida em atividades empreendedoras na Euro região Alentejo e Extremadura. O Alentejo é a área que apresenta a maior TEA destas duas regiões com 6,4% das pessoas, enquanto a Extremadura, com 5,76% é a região que apresenta a taxa mais baixa. Contudo, em relação ao abandono da atividade empresarial, a Extremadura e o Alentejo registam as maiores taxas de abandono 1,7% e 1,4%, respetivamente.

A - Motivação para Empreender- Oportunidade ou Necessidade

Segundo Acs (2006), o empresário por oportunidade cria uma empresa com a finalidade de cobrir uma série de necessidades não satisfeitas, ou mesmo latentes no mercado, no todo ou em parte, aproveitando essa oportunidade de negócio. Por seu lado, o empreendedor por necessidade é muitas vezes levado a criar a sua própria atividade, porque não tem nenhuma opção melhor no mercado de trabalho. Por sua vez aqueles que não se encaixam em nenhum desses dois tipos, o GEM fornece uma terceira categoria denominada "outros motivos".

A fig. 2, mostra a distribuição da atividade empreendedora total de acordo com o principal motivo para empreender, sendo o Alentejo a região com mais iniciativas sustentadas na oportunidade e menos na necessidade (75% vs 21,9%), sendo a motivação por outros motivos de 3,1%. Por outro lado, a Extremadura é a região em que menos empresários relataram ter empreendido por oportunidade (58,67%) e mais por necessidade (37,93), sendo de 3,45% a motivação por outros motivos.

Figura 2. Motivação principal para empreender por oportunidade na Região



www.gobex.es

O empreender por oportunidade, no caso do Alentejo surgiu essencialmente para manter ou incrementar os seus

rendimentos (73,7%), enquanto na Extremadura, o mote essencial, foi o desejo de independência (39,45%).

Se compararmos valores, percepções e atitudes empreendedoras da Extremadura com o Alentejo, constatamos que a Extremadura apresenta valores mais elevados em todas as avaliações, mais empresários (37,5% vs. 23,04%), mais otimismo quanto à percepção de oportunidades nos 6 meses mais próximos (14,72% vs. 13,59%), maior crença na posse de conhecimentos e habilidades para empreender (53,8% vs. 44,68%), e mais medo de fracassar (54,3% vs. 47,52%).

Na região a maioria dos negócios são criados com um só sócio (62,53%), principalmente nos setores orientados para o consumidor (61,67%) ou em serviços a empresas (17,1%), empregando o próprio empresário ou menos de cinco trabalhadores. Esperam criar entre um e cinco postos de trabalho ao fim de cinco anos (41,33%), a maioria (61,03%) não são inovadores, e muito menos o são quando se consolidam (83,16%). Esperam alguma ou muita competição (77,1%), utilizam tecnologias que têm mais de um ano (81,84%) e, em geral, mais de metade não costuma exportar. Contudo, no Alentejo 56% exportam, enquanto na Extremadura só 18,3% o faz.

De acordo com os especialistas, as condições para empreender nestas regiões não são favoráveis. Das 16 condições para empreender analisadas, somente 5 mantêm valores positivos e são elas: o interesse pela inovação; a motivação para empreender; o acesso à infraestrutura física; o apoio a negócios de alto crescimento; o apoio à mulher empreendedora. Quanto aos fatores que criam entrave à atividade empreendedora são apontados: a falta de apoio financeiro, as normas culturais e sociais; as políticas governamentais. Por outro lado, os fatores que mais favorecem a atividade empreendedora são: a educação e formação; a crise económica; os programas e políticas dos governos; as normas sociais e culturais.

Comparando a Região em análise com os restantes países europeus baseados na inovação, verifica-se que, com níveis ainda não aceitáveis, em relação à educação e formação empreendedora superam as outras regiões. O Alentejo na transferência de I&D e no apoio ao financiamento. A Extremadura, apesar de não ter uma avaliação positiva, apresenta um valor superior ao resto dos países baseados na inovação no que diz respeito às políticas e programas de governo regional para o empreendimento, embora seja claramente prejudicada na percepção de oportunidades, na motivação para empreender e no apoio ao financiamento.

A Extremadura regista a pior a taxa de real de abandonos, pois 81% dos seus encerramentos continuaram sem nenhuma atividade, face aos 66,6% do Alentejo.

A desagregação da taxa de atividade empreendedora em iniciativas emergentes e em novas iniciativas, dá uma perspetiva sobre a sustentabilidade da atividade empreendedora. As regiões em estudo apresentam percentagens relativas, para os empresários emergentes em relação ao total, bastante idênticas. Considerando a comparação com os países Espanha e Portugal, a Euro região

apresenta taxas intermédias. Assim tem valores superiores a Espanha e inferior a Portugal. Enquanto país, Portugal regista quase o mesmo valor em novos empreendedores e como empreendedores emergentes, em Espanha, a relação de empresário novo face ao emergente é de 0,71.

Por outro lado, constata-se que a situação do Alentejo face ao país Portugal é desfavorável, uma vez que apresentam menores taxas empreendedoras. No caso dos empreendedores nascentes constata-se que no caso do Alentejo a diferença é mínima. No entanto, os rácios de novas empresas/emergentes está longe da média nacional, 0,65, o que significa que o novo tecido empresarial que consegue consolidar os negócios é muito menor.

O caso da Extremadura em comparação com a média espanhola, é diferente da região portuguesa, uma vez que os valores da Extremadura são maiores que todo o conjunto da Espanha. A sua TEA é maior porque o número de iniciativas emergentes também é maior (3,66% contra 3,09%), enquanto é quase igual nas novas empresas (2,1% vs 2,2%).

V - CONCLUSÃO

O espaço ibérico, com 55 milhões de consumidores, é convidativo para as empresas de ambos os países investirem e alargarem os seus negócios de bens e serviços.

A realidade marginal da fronteira, face aos centros de inovação e decisão política e económica, condiciona as realidades de desenvolvimento locais. A procura de cooperação institucional dos atores formais e os moldes como esta é implementada com o “outro lado” surge, essencialmente, como uma possível forma de ganhar massa crítica, para aceder a realidades mais compatíveis com os padrões nacionais. Não obstante a existência de uma barreira política, o facto de populações de países diferentes viverem tão próximas propicia várias formas de contactos informais, e mesmo formais, fundamentalmente centrados no comércio, que beneficiam as partes, devido às assimetrias quase sempre existentes entre um e o outro lado, em termos de variedade e qualidade de produtos, do desequilíbrio cambial e da maior capacidade económica de um dos países confinantes.

As regiões de fronteiras analisadas são um poderoso fator de alavancagem do desenvolvimento económico e um espaço privilegiado de cooperação e interação para as economias dos dois países. Evidenciando cada vez mais, interesses e estratégias comuns no quadro de desenvolvimento de ambos os territórios.

O panorama das relações económicas entre o nosso país e as diferentes Comunidade Autónomas mudou radicalmente,

nomeadamente na zona fronteiriça, após a adesão simultânea dos dois países à Comunidade Económica Europeia em 1986. De um isolamento quase total entre os dois países, iniciou-se uma fase de grande dinamismo nos negócios entre Portugal e Espanha, duas economias vizinhas com um elevado grau de abertura ao exterior e que viram o seu nível de vida e poder de compra aumentar significativamente desde essa altura. As trocas transfronteiriças, que então eram praticamente inexistentes, representam atualmente mais de 40 por cento das exportações portuguesas para Espanha e mais de 30 por cento das compras de Portugal em Espanha.

Por outro lado, o crescente interesse pela dinâmica económica das regiões transfronteiriças demonstra que estas constituem importantes portas de entrada.

São fatores determinantes para a atividade empreendedora transfronteiriça e que geram dificuldades, as normas culturais e sociais, as políticas governamentais e o acesso a infraestruturas físicas. São por outro lado apontados, como fatores que facilitam a atividade empreendedora, as normas culturais e sociais, a abertura ao mercado e o acesso a infraestruturas físicas.

A região Alentejo face ao país Portugal apresenta menores taxas empreendedoras, em relação aos empreendedores nascentes a diferença é mínima, contudo, os rácios de novas empresas/emergentes está longe da média nacional, significando que o novo tecido empresarial que consegue consolidar os negócios é muito menor. A Extremadura apresenta uma TEA maior que a TEA nacional porque o número de iniciativas emergentes também é maior (3,66% contra 3,09%), enquanto é quase igual nas novas empresas (2,1% vs 2,2%).

Como recomendações para melhorar, nesta região, a atividade empreendedora, o apoio financeiro às empresas, as políticas e programas governamentais, a formação do empreendedor, a transferência de tecnologia, o impulso da capacidade empreendedora e a mudança de normas culturais e sociais.

REFERENCES

- [1] Acs, Z. (2006), “New firms formation and the region: Empirical results from United States”, In. *Entrepreneurship, Growth, and Innovation*, USA, Springer, pp.105-133.
- [2] Anderson, J. e O'Dwod, L. (1999), “Borders, Border Regions and Territoriality: Contradictory Meanings, Changing Significance”, *Regional Studies*, Vol.33.7, pp.593-604.
- [3] Baron, R. e Shane, S. (2008), “*Entrepreneurship: A Process Perspective*”, Second Edition, Mason, Thomson South-Western.

- [4] Blazek, J (2003), "Forthcoming Accession: an outline of impacts in the sphere of regional development and regional policy in the Czech Republic", (forthcoming in European Spatial Research Policy, nº1).
- [5] Castro, M. (2013), "A fronteira Portugal/Espanha 18 anos depois de Schengen, O caso de Portalegre/Elvas – Valência de Alcântara/Badajoz", Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território
- [6] Cavaco, C. (1997) Fronteira Portugal-Espanha e individualidade territorial: in Finisterra: revista portuguesa de geografia. - Lisboa. - Vol. 32, nº 63 (1997), p.159-166, CEG, UL, Lisboa.
- [7] Conselho Nacional de Educação, Estado da Educação 2011. A Qualificação dos portugueses, Direção: Ana Maria Bettencourt (Presidente do Conselho Nacional de Educação) Coordenação: Manuel Miguéns (Secretário-Geral do Conselho Nacional de Educação), Lisboa
- [8] Cosme, J. (2012) ,A conflitualidade e a solidariedade na fronteira da margem esquerda do Guadiana, Comunicação na I Jornadas Internacionais sobre a fronteira Hispano-Lusa e as suas fortificações, Badajoz, Novembro, U. de Extremadura
- [9] Díaz, J., Hernández, R., Roldán, J. (2010), "A structural model of the antecedents to entrepreneurial capacity", International Small Business Journal, Sage publications, 28.
- [10] Fath, J. e Hunya, G. (2001), "Cross-Border economic co-operation on present and future EU borders, a summary of findings", Enlargement Research Bulletin, Issue nº2.
- [11] 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.
- [12] Franke, N. e 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.
- [13] Gaspar, J. (1996), "Planeamento transfronteiriço e desenvolvimento regional do sudoeste comunitário" in Acta, ponencias y comunicaciones, VII Colóquio Ibérico de Geografia, Cáceres, pp. 399-410.
- [14] Heinonen, J., Poikkijoki, S. e Vento-Vierikko, I., (2007). "Entrepreneurship for bioscience researchers: A case study of an entrepreneurship programme", Industry and Higher Education, 21, (1), 21-30.
- [15] Haesbaert, R. (2005), "DA DESTERRITORIALIZAÇÃO À MULTITERRITORIALIDADE", Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina – 20 a 26 de Março de 2005 – Universidade de São Paulo
- [16] Hernández, F (2002), "Cooperación Transfronteriza: Castilla y León y Portugal", Centro de Documentación Europea, Universidad Salamanca, Editorial Tecnos
- [17] INE (2014) "Resultados Definitivos Censos 2011 - Portugal, Instituto Nacional de Estatística", Lisboa
- [18] Jacinto, R. (1995), "As Regiões Portuguesas de Fronteira: Perspetivas de Desenvolvimento e de Cooperação Transfronteiriças", Cadernos de Geografia nº14, F.L.U.C., Coimbra.
- [19] Jiménez, M. (2012), "Límites comunes, mundos distantes. Una aproximación a la historia de la frontera Hispanoportuguesa", Comunicação na I Jornadas Internacionais sobre a fronteira Hispano-Lusa e as suas fortificações, Badajoz, Novembro, U. de Extremadura
- [20] Lacoste, Y.(1993), "Dictionnaire de Géographie"; Flammarion, Paris
- [21] Kisfalvi, V., (2002), "The entrepreneur's character, life issues, and strategy making – A field study", Journal of Business Venturing, 17, 489-518.
- [22] Marchueta, M.R. (2002), "O Conceito de Fronteira na Época da Mundialização", Edições Cosmos – Instituto da Defesa Nacional, Lisboa.
- [23] Myant, M. (2003), "EU accession and Czech regional differences", comunicação apresentada à Conferência da RSA "Reinventing regions in the Global Economy, 11 – 15 April 2003, Pisa.
- [24] Nijkamp, P, Rietveld, I. e Piet, S, (1990, "Barriers in spatial interactions and communications – A conceptual exploration, in: The annals of regional science", Bellingham – vol. 24, nº 4, pp. 237-252 Boston.
- [25] Oliveira, T. (2005), "Tipologia das relações fronteiriças: elementos para o debate teórico-práticos; in Território sem limites", pag. 377-408, Campo Grande, editora da UFMS
- [26] Petrakos, G. (1999), "Patterns of regional inequalities in transition economies", comunicação apresentada na Conferência Regional Potentials in an Integrating Europe, 18-21 Set, Bilbao.
- [27] Pires, I. e Teixeira, J. (2003), "Portuguese border regions: will they be able to adapt to aglobal economy?" ,Comunicação apresentada Conferência da RSA, Reinventing regions in the Global Economy, 11 - 15 April 2003, Pisa.
- [28] Reigado, F. (2002), "Desenvolvimento Regional Transfronteiriço", Compêndio de Economia Regional, Coleção APDR, pp.571-596 Lisboa.
- [29] Sarkar, S. (2007). "Empreendedorismo e Inovação", Escolar Editora, Lisboa:
- [30] Suárez-Villa, L., Giaoutzi, M. e Stratigea, A. (1991) - Barreras Territoriales y fronteras en redes de información y comunicación, in: Estudios Territoriales, 37, pp. 69-83, Lisboa.
- [31] Tóth, L. e Korompai, A. (2000), On the competitiveness of a frontier region along the eastern border of the European Union – the West-Pannon Euroregion, RSA International Conference EU Regional Policy, Progress, Problems and Prospects. 14-15 September, Aix en Provence, França.
- [32] Vesper, K e Gartner, W. (1999), "University Entrepreneurship Programs-1999- Los Angeles", CA, Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, Marshall School of Business, University of Southern California.
- [33] Volkmann, C. (2004),. "Entrepreneurial studies in higher education", Higher Education in Europe, 29, (2), 177-185.
- [34] www.portalegredigital.biz/pt/conteudos/territorial/Caracteriza%20a%20Distrito/Distrito_de_Portalegre.htm
- [35] www.gobex.es

A spatial and organizational analysis of new ventures creation: how different are rural new ventures from urban ones?

Maria Lúcia Pato

Faculdade de Economia
Universidade do Porto
Porto, Portugal
120427022@fep.up.pt

Aurora A.C. Teixeira

Faculdade de Economia, Centre for Economics and Finance
at University of Porto,
Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores Porto,
Observatório de Economia e
Gestão de Fraude
Porto, Portugal
ateixeira@fep.up.pt

Abstract—In a context of emergence of newly enterprises in the rural space and considering the differences between the rural and the urban space, this paper present theoretical considerations and a methodological procedure that allow us to uncover the differences between rural and urban new ventures. Despite its importance, this topic has been overlooked by extant research.

Rural enterprise; Rural Space; Differences

I. INTRODUCTION

Entrepreneurship has emerged as one of the most important tools to induce the development of rural areas [1]. In fact, entrepreneurship measured by indicators such as new firm formation rates, has been correlated with economic prosperity and growth of these areas [2]. However, the role of entrepreneurship in economic development has mainly been studied mostly in metropolitan and urban regions [3], where entrepreneurship is higher as a result of localization and urbanization effects [4]. If much of the literature on entrepreneurship has an urban focus we must clarify whether rural enterprise is a distinctive category in its own right [5].

In a context of emergence of newly enterprises in the rural space and considering the differences between the rural and the urban space, this paper present theoretical considerations and a methodological proposal that allow to uncover the differences between rural and urban new ventures in terms of organizational characteristics (e.g., size, sector, competencies), performance (e.g., economic and financial ratios, international trade) and marketing strategy, between others.

Such a research is deemed important because with some exceptions [e.g. 5, 6, 7] very few studies look into differences between rural and urban enterprises and, concomitantly it exists

little evidence whether rural enterprises face different barriers from their urban counterparts [8]. Moreover, and to the best of our knowledge, no reference exists concerning newly rural created ventures.

The paper consists of four sections after the introduction. Section 2 explores the main gaps in the literature. Our choice of Portugal as a context of study is explained in section 3, while the methodological procedure is presented in the section 4. In the end, in section 5, some final remarks are presented.

II. RURAL ENTREPRENEURSHIP AND RURAL FIRMS: UNCOVERING THE MAIN GAPS IN THE LITERATURE

A. Defining the boundaries of rural location, rural entrepreneur and rural ventures

1) Rural versus urban locations

When we speak about definitions and concepts of the rural space, it is important to recognise the heterogeneity of such areas, both internationally and within the same country (Smallbone, 2009). For this reason define the rural space is not an easy task. In the European Union (EU) or in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), for instance, there are multiple constructions of the rural space [9]. For statistical purposes, a commonly used criterion used is the demographic one. Even though rural spaces often have fewer residents than the urban spaces, criteria, territorial unit and threshold used vary considerably between countries. In Portugal, for instance, a rural space is a parish that has a population density below 100 inhabitants per square kilometre [10], whereas in Denmark the rural space is a municipality with less than 50 000 inhabitants [4].

Apart of definitions, within countries and between countries we also observe a variety of typologies to classify the rural or the rural-urban space. According to European Union (EU) [11] there are three main reasons for this diversity in typologies: the diverse perceptions of what is rural and of the elements of rurality, the objectives of the study, and the difficulty in collecting relevant data at the level of the basic units analysed. Rural or rural-urban typologies usually go beyond the simple dichotomy of rural-urban space. Two types are often used: spatial and socioeconomic or performance typologies [9]. The first one is based on demographic criteria such as settlement size, population density or the population active in agriculture while the second one are often based on indicators such as institutional, social, economic and environmental conditions of the spaces [9].

One of the typologies that is often used until nowadays is the OECD spatial typology of 1994. This typology based essentially on the percentage of people living in rural or urban communities, has proved to be meaningful to better explain regional differences in economic and labour market performance [12]. Even at a national level (for instance in countries like Portugal) some researchers [e.g. 13] and national entities [e.g., 14] use it. It is frequently based in two steps. Firstly, when population density in local communities (often municipalities or parishes) is less than 150 inhabitants per square kilometre, the community is classified as rural; when population exceeds 150 inhabitants per square kilometre the community is classified as urban [15]. Secondly, a deductive method of classification is applied to distinguish three types of regions or NUTS [15]:

- when more than 50% of the population of the region lives in rural local communities, the region is classified as “predominantly rural”;
- when between 15 and 50% of the population of the region lives in rural local communities, the region is classified as “significant rural” or “intermediate”;
- when less than 15% of the population of the regions lives in rural local communities, the region is classified as “predominantly urban”.

According to this criteria, more than 75% of the OECD land area is predominantly rural, and despite significant out migration over the past few decades, about one-quarter of the residents of OECD countries live in predominantly rural regions [16].

2) Rural entrepreneur and rural enterprise

Even though in some cases, rural entrepreneurs and rural enterprises are defined in the same way as their urban

counterparts [17], the apparent differences between the milieu created by rural and urban areas in terms of social relations – and the specific effects of these relations on their economic life [18] have induce the need to an additional clarification of the terms. In this regard, we argue that a rural entrepreneur is someone living in a rural environment [19], who is community-based and very much influenced by social networking and social traits of the rural space [18]. This, in turn, emphasizes the importance of local embeddedness. Recent studies [e.g. 20, 21, 22] show that rural entrepreneurs tend to be embedded in the local environment, thereby increasing their change of success [23]. In fact, the difference between a rural and an urban entrepreneur may be found in the effects of rurality in the entrepreneurial process [19]. Therefore it would appear that there is not a specific type for, nor a clear definition for a rural entrepreneur beyond that of “*an individual who manages a venture in a rural setting*” [24]. They generally operate at a slower pace on a smaller scale with less opportunity to be entrepreneurial [25]. They often lack certain benefits related to low density of population, a low density of most markets and distance of the same, as well information, labour and most other important resources crucial to the entrepreneurial process [26].

Like the topic of rural entrepreneur, the topic of rural enterprise has not been the subject of concerted academic attention [24] and little discussion exists about the rural enterprise as a distinct concept [5]. On the other hand, the most significant contributions on rural enterprises appear to be mainly theoretical, with much of the literature framed in a theoretical perspective either through entrepreneurship theory or theories of family [5].

In effective terms, the distinction between a rural and a urban enterprise is arbitrary [24, 27]. What should be considered in terms of the rural enterprise, is the nature of the endogenous factors (such as personal characteristics of the entrepreneur – qualities and skills) and exogenous factors which influence the potential strategic capability and activity of the enterprise in rural areas [5, 24, 27]. According several authors [e.g., 5, 19, 24] what really distinguish rural from urban enterprises are precisely exogenous or external factors which may influence start-up, growth and/or failure rates of them. These factors are related to the physical environment: location, natural resources, landscape; socio environment: social capital and governance and economic environment: infrastructure and business networks of enterprises [19]. Despite its difficulty, it is important to define the rural enterprise because when rural entrepreneurship is measured by indicators such as new firm

formation, it has been correlated with economic prosperity and development of rural areas [2].

McElwee and Smith [5] and Henry and McElwee [24] suggest that a rural enterprise is a venture with the following characteristics:

- it primary location is in a rural setting;
- it employs local people, that is, within a specified travel to work area;
- it contributes to local gross value-added (GVA).

This conception excludes those enterprises which do not employ local people, do not use and provide local services or do not contribute to the local economy [2].

B. Issues that affect and distinguish rural from urban enterprises

1) Opportunities versus barriers to the rural enterprise

Rurality offers an innovative and entrepreneurial milieu in which rural enterprises may prosper [19]. Camagni's (1995) concept of the "innovative milieu" was first applied to European lagging regions. Camagni [28] used the term "innovative milieu" to describe areas that have an environment conducive to innovation – defining them to have strong elements of entrepreneurship. Indeed, rural areas have many advantages for launching diverse types of businesses that can produce a variety of low and high-tech innovations in sectors such as agriculture, tourism, food, textiles, water, energy, and interesting new uses on traditional craft, arts, food and beverage [17].

First of all, rural areas have an absolute advantage in the production of natural resources [29]. This because, often the distance to major urban centres have favoured the preservation of landscapes and environmental features (e.g., wildlife, biodiversity, geology and soils), that may give entrepreneurial opportunities [30]. For instance, thanks to environmental conditions, during recent years, the business of tourism and high quality food and wine has experienced a remarkable change with the increasing number of food and wine quality certifications [31].

Secondly, rural areas are also rich in social resources that can promote entrepreneurship and innovation. Indeed, as a consequence of a less dense population in rural areas, they have stronger ties among actors [4]. This fact increases social capital and therefore the willingness of people to act collectively [32]. Also, from a social point of view, the culture and heritage of rural areas are often well preserved between generations and it

is in periods of economic decline that their residents seem to cling more to a distinct heritage [33].

Not least, is to look into the economic environment of rural areas. Traditional activities such as farming, livestock production, forest and mining remain at the heart of the context within which entrepreneurial activity takes place. Albeit we can find certain enterprises both in rural as in urban areas, the farming sector is specific of the first ones. On the other hand, the importance of the farming sector is multifaceted [19] as it provides the raw material for many of the entrepreneurial activities in the drink and food industry and induce the emergence of other entrepreneurial activities: retailing (e.g. farm shops, craft centres, direct sales, and food processing); sports and recreation (e.g. indoor, outdoor, informal, water-based, and equestrian activities); services (e.g. agricultural, non-agricultural, and industrial workspace); and tourism (e.g. leisure centres and accommodation [34].

If rurality may give opportunities for the creation and development of rural enterprises, in rural spaces entrepreneurial actions may be particularly adverse [35]. First of all, in a globalizing world dependent upon instant communication and globalizing markets, the remoteness of many rural areas, their isolation from important business support networks, and restricted demand for innovative products and services continue to be the main problems to strengthen business in rural areas [36]. Moreover, the limited population size and density, paired with the poor local demand, the small size of local markets and the availability of business premises [34] make difficult for rural businesses to achieve economies of scale [36]. On the other hand, whereas in urban areas multiple enterprises in a single industry can survive because the home market is large enough, rural areas can typically support only one, or at most a few, enterprises that provide the same type of goods or services, precisely because the small size of the market and rural communities [29]. The small size of rural communities and their isolation also limit the access to human resources and a diversified labour pool [17, 37]. On the other hand yet, the remoteness of many rural areas also coincides with a territory with deficit of communications infrastructure and transport, what difficult businesses dependent exterior services and markets [34].

Secondly, some rural areas show few positive entrepreneurial examples or role models of entrepreneurship [38]. Apart of this, some rural enterprise policies are not adjusted to local reality and institutional mechanisms for businesses in rural areas are poor [37]. Regarding this, North

and Smallbone [39] found that in “southern countries” enterprise policies tend to be insufficiently tuned to local conditions, resulting in policies little direct to local people and for potential local enterprises, because they are based on a poor understanding of the specificities of the local and rural entrepreneurial culture. Furthermore, forms of policy delivery were often inadequate, whether because of excessive bureaucracy, or weak local government [39]. Moreover, training agencies are located in urban regions, which in turn difficult increasingly the entrepreneurial process in rural areas [40].

Smallbone [34] also refers lacked sufficient access to finance of rural enterprises. Actually although finance is a commonly reported constraint on small business, wherever they are located, differences in access to finance also result from structural weaknesses in the many of the businesses run by disadvantaged and under-represented groups [41], which as the case of many rural entrepreneurs.

2) Factors that distinguish rural from urban enterprises

The few studies that have focused on the theme advocate that besides the formation rate of enterprises, which is higher in urban areas [7, 17, 42] there are significant differences between rural and urban enterprises in several aspects. Beside the ones related with the generic characteristics (sector, size and age), these differences include aspects related with ownership and labour force characteristics, growth of the firm, business performance and innovation performance (cf. Table 1).

TABLE 1 – MAIN DIFFERENCES BETWEEN RURAL AND URBAN ENTERPRISES IDENTIFIED IN THE LITERATURE

	Differences	References
Generic characteristics	Sector	North and Smallbone, 1996; Dabson, 2001; CEEDR, 2002; Patterson and Anderson, 2003; Rijkers et al., 2010; Battisti et al., 2013; Lee and Cowling, 2014
	Size	Lowe and Talbot, 2000; CEEDR, 2002; Skuras et al., 2005; Smallbone, 2009; Rijkers et al., 2010; Battisti et al., 2013; Lee and Cowling, 2014
	Age	North and Smallbone, 1996; Plummer and Headd, 2008; Yu et al., 2009; Battisti et al., 2013; Lee and Cowling, 2014
Ownership and labour force characteristics	Ownership	Battisti et al., 2013; Lee and Cowling, 2014
	Owner-manager profile	Lafuente et al., 2010; Rijkers et al., 2010; Battisti et al., 2013; Fearne et al., 2013
	Labour force characteristics	Psaltopoulos and Skouras, 2000; Patterson and Anderson, 2003; Lafuente et al., 2010; Rijkers et al., 2010; Battisti et al., 2013

Employment Growth	Employment growth	Hodge and Monk, 1987; Keeble and Tyler, 1995; North and Smallbone, 1996; Patterson and Anderson, 2003; Rijkers et al., 2010
	Sales turnover	North and Smallbone, 1996; Anderson et al., 2010; Bergmann and Baumgartner, 2010; Battisti et al., 2013
Business Performance	Export Performance	North and Smallbone, 1996; Patterson and Anderson, 2003; Anderson et al., 2010; Battisti et al., 2013
	Technologies use	Vaessen and Keeble, 1995; Deakins et al., 2004; Deakins et al., 2004; Galloway and Mochrie, 2005; Buhalis and Law, 2008; Smallbone et al., 2002; Smallbone, 2009; Bergmann and Baumgartner, 2010; Galloway et al., 2011; Polo Peña and Frías Jamilena, 2011; Sanders and Galloway, 2012
Innovation Performance	Innovation	Cosh and Hughes, 1996; North and Smallbone, 2000; Smallbone et al., 2002; Patterson and Anderson, 2003; Anderson et al., 2005; Smallbone, 2009; Battisti et al., 2013; Fearne, et al., 2013

These are discussed in detail below.

a) Generic characteristics – Sector, Size, Age

In relation to **sector**, despite changes in the agricultural sector, farming is still the predominant use of land in rural areas [36] and, in some areas, a significant employer, particularly in the remote rural areas [43]. Indeed, ventures in rural areas are likely to be in primary industries [8, 44], wholesale and retail sectors [44]. The research conducted by Patterson and Anderson [6] also evidences that the food and drink sector and the textiles and clothing sector are more important in rural areas than in urban areas. This may be expected since the primary food processors should be located in rural areas close to the supply of raw materials.

On the other hand services, manufacturing firms and engineering are relatively more important in urban areas [6]. This may be due to the fact that urban firms serve relatively well-integrated and thicker markets [45] and are located near universities and other centres that strengthen innovation and technology.

Moreover, as argue by some researchers, one of the characteristics of rural industry, at least in the remote rural areas, is a relative absence of established small and medium enterprises (SMEs) in more scientific, medium-high technology [46], and innovative sectors such as instrument and electronic engineering and computer services [36].

Apart of the differences between sectors in rural and urban areas, enterprises in rural areas tend to be smaller than their urban counterparts [8, 45, 47], with a higher proportion of micro and one-person business, which suggests that they may be able to meet their own internal resources [34]. Not all are micro-enterprises, but in fact they mostly consist of solo owner/managers, without formal labour [40, 43] or employing only one worker [45]. As rural enterprises are smaller than urban enterprises and have a high proportion of family members, their action are more likely to be of a private nature, i.e. increased use of personal and family resources [44].

In terms of **enterprise age**, in a study conducted by North and Smallbone [46] in Northern England, evidences shows that rural enterprises tend to be younger than the ones localised in a major conurbation. Lee and Cowling [8] however find that urban firms are more likely to be younger, which seems to be consistent with other more recent literature. Indeed a study conducted by Yu et al. [48] shows that rural enterprises live longer and are more likely to survive more than urban enterprises which suggests that they are, in fact, oldest. Also Plummer and Headd [49] refer that rural enterprises have lower death rates in comparison to urban enterprises, which indicate therefore that they live longer and are oldest. In addition, Battisti et al. [44] also observe that rural small businesses appear to show greater resilience than their urban counterparts and enterprise age is actually higher in rural areas when compared with urban areas.

b) Ownership and labour force characteristics – ownership, owner-manager-profile, labour force characteristics

In rural areas we have a significantly higher proportion of **family enterprises**, with a higher involvement of family members than in urban areas [44]. In contrast urban enterprises are more likely to be ethnic-minority owned and multisite operations [8].

Concerning the profile of **owner-managers**, rural enterprises have older managers [44], with poor formal instruction or education [45]. Actually, in rural areas the level of instruction of rural entrepreneurs is lower than those of their urban counterparts [50], and often the last ones have a degree or higher level [44]. Likewise, in relation to knowledge intensive service activity firms (KISA) Lafuente et al. [51] observe that despite the lack of statistical significance, owners of enterprises in urban Catalonia appear to be more geared towards university studies than those who started their business in rural areas. This may be due to the proximity between urban enterprises and universities and other training institutions.

In relation to **labour force characteristics** a commonly held view is that rural enterprises have access to relatively cheap labour compared with urban enterprises [6]. Apart of this, rural enterprises tend to employ more women than urban enterprises [45]. On the other hand, urban firms also appear to have less difficulty in attracting professionally qualified staff, as more of their managers are from outside the local area [6]. In this sense, Patterson and Anderson [6] also observe that (accessible) rural enterprises have a higher percentage of unskilled labour than urban enterprises, and recruited the higher percentage of their skilled employees from outside the local area. Actually, the limited availability of human capital in rural enterprises [44] combined with lower educational achievement of rural areas in comparison to urban areas has often been observed as a cause of lower levels of entrepreneurial activity in these rural areas [Psaltopoulos and Skouras, 2000 in 52].

c) Employment growth

According to North and Smallbone [46] one of the interesting findings which has been concerned with comparing business in rural and urban locations is that rural enterprises have shown a superior employment performance than their urban counterparts, which is understood as an important component of the urban-rural employment shift. Indeed, some surveys have found more rapid employment growth in enterprises of rural areas than in urban areas. For example, in a study conducted in Britain, Keeble and Tyler [53] observe faster employment growth and least rapid decline of manufacturing employment in rural areas, whereas the major cities and large towns experienced massive decline or only very slow growth during the period between 1981-1991. Similarly Hodge and Monk [54] found that within the peripheral region of Great Britain, the more rural areas were found to have a much stronger manufacturing employment performance than the less rural areas. Likewise in the study conducted by North and Smallbone [46], the authors observed that rural SMEs achieved a higher increase in employment than the urban ones. Actually in the most sectors researched in the study, the rural enterprises shown to have the best employment performance. However, Patterson and Anderson [6] note that in relation to this construct (employment growth), rural and urban matched plants were not found to be different. In more recent times and in other contexts, Rijkers et al. [45] compare the average annual employment growth rates of enterprises and found that the rural ones grow less than urban firms. This suggests that here (and maybe in other locations), the disadvantages of rural areas in terms of entrepreneurship, do not favour employment growth in enterprises.

d) Business Performance – sales turnover, export performance

The comparison between rural and urban firms made by North and Smallbone (1996) reveals that the growth performance in terms of **sales turnover** is remarkably similar between firms located in rural and urban areas. According to these authors this similarity can reflect very similar management attitudes to growth in different geographical environments. However, other authors [55] observe that rural small businesses, in terms of increased sales, seem to be faring better than their urban counterparts. Likewise, Battisti et al. [44] conclude that rural enterprises are more likely to report increased sales turnover when compared with urban enterprises and Bergmann and Baumgartner [7] observe that the average share of export is slight higher in rural areas.

In studies comparing the **export performance** of rural and urban enterprises, rural enterprises have been found to be more exported oriented than their urban counterparts [Keeble, 1998 in 6]. It seems that the distance of the major centres of population of rural enterprises lead them to seek new types of markets [46]. In the same line, Patterson and Anderson [6] conclude that when compared urban and rural firms, the latter ones sell more of their products outside the local markets. However, despite previous evidences, according to Battisti et al. [44] urban enterprises are more likely to sell in new geographic areas and to sell not only to existing customers but also to new type of customers, which seems to emphasize the power of urban enterprises in terms of export performance.

e) Innovation performance - technologies use; innovation

In principle due the remoteness of many rural areas, it would be expected that the use of **new technologies** is inferior in rural enterprises than in urban enterprises. For instance Bergmann and Baumgartner [7] observe that the rate of new firm formation that are likely to apply new technologies in rural areas is less than half the rate in urban areas. One of the indicators of process technology is relating to the adoption and use of information and communication technologies (ICT). Even though the effective use of ICT is potentially one of the ways that rural businesses can overcome some of the disadvantages with respect to distance from major centres of decision, markets and sources of supply, some years ago rural enterprises were found to be less likely than urban enterprises to engage with the internet [34, 56, 57]. However, recent studies such as Deakins et al. [58] have reported an increase in the rural business uptake of ICT and the internet in rural business, suggesting a levelling of rural versus urban use [59]. This has been supported by other

recent research, such as Polo Peña and Frías Jamilena [60] and Galloway et al. [61].

In their survey Forman et al. [62] found data that urban business use of the internet was more likely to involve innovative technology, while rural businesses were more likely to use traditional internet applications that have become popularised by business use over time. This suggests that, while rates of internet use between urban and rural areas may have levelled of, the quality of ICT use, still lags in rural areas in comparison to the urban ones [59].

In terms of **innovation**, several studies in the UK in the 1980s and 1990s indicate that rural SMES were more innovative than their urban counterparts [34]. Actually a study carried out in the 1990s by Cosh and Hughes [63] showed that rural enterprises were more likely to have product innovations which were new to the firm itself and to the industry. Patterson and Anderson [6] also found that in the 1990s accessible rural firms are shown to be more innovative in terms of new product innovation than their urban counterparts. Also Anderson et al. [64] found that rural businesses are shown to be more innovative than urban businesses in the area of supply and distribution, which suggests that rural businesses are more active in the adoption of innovations that help alleviate the problems associated with distance [65].

North and Smallbone [37] extended the innovation concept and measured innovative behaviour of enterprises on five dimensions: product and service innovation; market development; market methods; process technology and innovation; use of computers/IT in administration. In terms of ‘product and service innovation’, in general terms, rural enterprises did not appear to be more or less innovative than enterprises in elsewhere, which seems to be not consistent with evidences showed before. Regarding ‘new market development’ the authors found that rural SMEs proved to be more active than their urban counterparts in developing new markets. Their research also confirmed a clear link between product/ service innovation and new market development as the firms with innovative products were more likely to have developed new markets than those without innovative products. Concerning ‘new marketing methods’, the authors found that rural SMEs appear to be less innovative than urban SMEs. Finally in terms of process innovations and use of computers, the research of the authors also showed that, actually, rural SMEs were less innovative than their urban counterparts. Summing up although North and Smallbone [37] in some respects, notably in relation to new market development, found that the often remoteness of rural firms lead rural SMEs to

stimulate innovation, showing how the need to overcome local constraints can induce firms to become more innovative, these authors also demonstrate that in some other aspects, specifically in relation to product/service innovation, rural firms seems less innovative.

Other recent research confirm that rural enterprises are less innovative as they have less propensity to put new products/services into the market [44] or as innovative as their urban counterparts [50].

III. OUR CHOICE OF PORTUGAL AS A CASE OF STUDY

Our choice of Portugal as a case of study is due to a series of particularities. First of all, it is worth to mention that the country has a predominantly rural area [66]. Although the country has a dualist economy in which the relatively well developed large urban centres (e.g. Lisbon and Oporto) are located on the coast and the undeveloped rural regions are located inland [67], its entrepreneurial rate has consistently demonstrated values close to the average of economies oriented to innovation, and, this consistency is particularly robust [68]. Relative strengths are in small and medium enterprises (SMEs) innovating in-house and SMEs with product or process innovations [69].

On the other hand, Portugal has more infrastructures of innovation support (scientific parks and business incubators) than some developed countries of the European Union both in absolute terms as well as relative to population [70], which can have influence on new ventures creation in urban as well in rural areas. If the so-called “business incubators” are one of the possible solutions considered in order to develop new business formation with strong innovative components [71], it is also true that many of them are nowadays in rural areas, and some are specifically rural [72].

Moreover, the new Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS3) for Portugal, build on the assets and resources available on specific and socio-economic challenges of their regions, has the purpose to support job creation and growth based on the knowledge generated in research and innovation urban centers, but also in rural and less developed regions [73], which in turn can, once again, have influence on new venture creation in rural and urban areas.

IV. DEVELOPING THE METHEDODOLIGAL PROCEDURE

Considering the gap in the literature, we propose a methodological procedure with four inter-related stages (cf. Fig. 1).

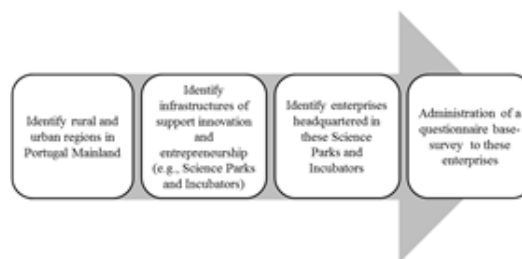


Figure 1: Methodological procedure

Concerning the first stage, according OECD criteria, 81% of the Portugal mainland area is rural and 33% of its population lives in these areas [66]. Additionally, our analysis shows that from 28 NUTS (III) in the country, 15 are predominantly rural, 7 intermediate (or rural-urban) and 6 predominantly urban.

The information about infrastructures of support and innovation, such as Science Parks and Businesses Incubators, are going to be captured in RIS3’ reports. Considering that these strategies should promote endogenous development that is, based on endogenous resources and products, our intention is also to research enterprises with rural characteristics, like the ones related with the primary sector (agriculture, forest and so forth).

V. FINAL REMARKS

This research provides an original contribution to knowledge through the focus on rural ventures characteristics in comparison with urban ones. Indeed, rural enterprise has not been the subject of concerted academic attention [24] and little discussion exists about the rural enterprise as a distinct concept [5]. Moreover, to the best of our knowledge, no reference exists concerning newly rural created ventures, which highlight the contribution to theory of the present research.

Based on literature review our next step is to define the conceptual framework that allow us to uncover differences between rural and urban new ventures. According to Gartner [74] a framework to describing new ventures creation and therefore differences between rural new ventures from urban ones, integrates four major dimensions in entrepreneurship: i) characteristics of the individual(s) who start the venture, ii) the organization which they create; iii) the environment surrounding the new venture, and iv) the process by which the new venture is started.

REFERENCES

- [1] D. Baumgartner, T. Schulz, and I. Seidl, "Quantifying entrepreneurship and its impact on local economic performance: A spatial assessment in rural Switzerland". *Entrepreneurship & Regional Development*, 2013. 25(3-4): p. 222-250.
- [2] G. McElwee and A. Atherton, "Rural Entrepreneurship", *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, L.P. Dana, Editor. 2011, Edward Elgar. p. 377-384.
- [3] D. Baumgartner, M. Pütz, and I. Seidl, "What Kind of Entrepreneurship Drives Regional Development in Europe? A Literature Review on Empirical Entrepreneurship Research". *European Planning Studies*, 2013. 21(8): p. 1095-1127.
- [4] L.C. Freire-Gibb and K. Nielsen, "Entrepreneurship within urban and rural areas: creative people and social networks". *Regional studies*, 2014. 48(1): p. 139-153.
- [5] G. McElwee and R. Smith, "Researching rural enterprise", *Handbook of Research on Entrepreneurship*, A. Fayolle, Editor. 2014, Edward Elgar: Cheltenham. p. 307-334.
- [6] H. Patterson and D. Anderson, "What is really different about rural and urban firms? Some evidence from Northern Ireland". *Journal of Rural Studies*, 2003. 19(4): p. 477-490.
- [7] H. Bergmann and D. Baumgartner, "Entrepreneurship in urban and rural Switzerland: similar or worlds apart, in *The Theory and Practise of Entrepreneurship Frontiers*", European Entrepreneurship Research, D. Smallbone, et al., Editors. 2010, Edward Elgar: Cheltenham, Northampton. p. 287-311.
- [8] N. Lee and M. Cowling, "Do rural firms perceive different problems? Geography, sorting, and barriers to growth in UK SMEs". *Environment and Planning C: Government and Policy*, 2014. 33(1): p. 25-42.
- [9] A. Copus et al., "Approaches to Rural Typology in the European Union". 2008, Seville: European Commission.
- [10] INE. "A aplicação da tipologia das áreas urbanas à região centro". 2013 [cited 2013 23 December]; Available from: http://datacentro.ccdrc.pt/Uploads%5CDocs/RC_Nota_Metod_TIPAU.pdf.
- [11] EU (2013) "Rural Development", EU Statistical and Economic Information Report 2013. Volume,
- [12] M. Brezzi, L. Dijkstra, and V. Ruiz, "Extended Regional Typology: The Economic Performance of Remote Rural Regions". 2011 [cited; Available from: <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/48670214.pdf>.
- [13] L. Madureira, et al., "Inovação em Portugal Rural Detetar, Medir e Valorizar". 2013, Cascais: Princípa Editora.
- [14] MAMAOT, Programa Rede Rural Nacional. 2012: MAMAOT.
- [15] OECD, OECD Regional Typology. 2010, Paris: OECD.
- [16] OECD, "The new rural paradigm policies and governance". 2006, Paris: OECD.
- [17] M.W.-P. Fortunato, "Supporting rural entrepreneurship: a review of conceptual developments from research to practice". *Community Development*, 2014. 45(4): p. 387-408.
- [18] A.A. Akgün et al., "Embeddedness of entrepreneurs in rural areas: A comparative rough set data analysis". *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 2010. 101(5): p. 538-553.
- [19] S. Stathopoulou, D. Psaltopoulos, and D. Skuras, "Rural entrepreneurship in Europe. A research framework and agenda". *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2004. 10(6): p. 404-425.
- [20] C. Kalantaridis and Z. Bika, "Local embeddedness and rural entrepreneurship: case-study evidence from Cumbria, England". *Environment and Planning A*, 2006. 38(8): p. 1561-1579.
- [21] C.L. Wang and L. Altinay, Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 2012. 30(1): p. 3-23.
- [22] G. Bosworth and H. Farrell, "Tourism entrepreneurs in Northumberland". *Annals of Tourism Research*, 2011. 38(4): p. 1474-1494.
- [23] M.S. Dahl and O. Sorenson, "Home sweet home: Entrepreneurs' location choices and the performance of their ventures". *Management Science*, 2012. 58(6): p. 1059-1071.
- [24] C. Henry and G. McElwee, "Defining and Conceptualising Rural Enterprise, in *Exploring Rural Enterprise: New Perspectives on Research, Policy and Practice*". C. Henry and G. McElwee, Editors. 2014, Emerald Group Publishing Limited. p. 1-8.
- [25] R. Smith, "Zzzz.....Some reflections on the dynamics of village entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2008. 6(3): p. 370-389.
- [26] E.J. Malecki, "Digital development in rural areas: potentials and pitfalls". *Journal of Rural Studies*, 2003. 19(2): p. 201-214.
- [27] G. McElwee, R. Smith, and P. Somerville, "Theorising illegal rural enterprise: is everyone at it?". *International Journal of Rural Criminology*, 2011. 1(1): p. 40-62.
- [28] R.P. Camagni, "The concept of innovative milieu and its relevance for public policies in European lagging regions". *Papers in regional science*, 1995. 74(4): p. 317-340.
- [29] OECD, "OECD Regional Outlook Regions and Cities: Where Policies and People Meet". 2014: OECD publishing.
- [30] B. Garrod, R. Wornell, and R. Youell, "Re-conceptualising rural resources as countryside capital: The case of rural tourism". *Journal of Rural Studies*, 2006. 22(1): p. 117-128.
- [31] C. Santini, A. Cavicchi, and M. Canavary, "The Risk strategic game of rural tourism: how sensory analysis can help in achieving a sustainable competitive advantage". *Food, Agri-culture and Tourism*, K.L. Sidali, A. Spiller, and B. Schule, Editors. 2011, Springer: New York. p. 161-179.
- [32] M. Woolcock and D. Narayan, "Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy". *The World Bank Research Observer*, 2000. 15(2): p. 225-249.
- [33] R. MacDonald and L. Jolliffe, "Cultural rural tourism: Evidence from Canada". *Annals of Tourism Research*, 2003. 30(2): p. 307-322.
- [34] D. Smallbone, "Fostering entrepreneurship in rural areas, in *Strengthening entrepreneurship development in East Germany: lessons from local approaches*". J. Potter and A. Hofer, Editors. 2009, OECD: Paris. p. 161-187.
- [35] A. Dinis, "Tourism, niche strategy and networks as factors for both entrepreneurship and rural sustainability". IX Rural entrepreneurship conference: a sustainable rural? 2011: Nottingham.
- [36] B. Dabson, "Supporting rural entrepreneurship". *Rural and Agricultural Conferences*, F.R.B.o.K. City, Editor. 2001, Federal Reserve Bank of Kansas City: Kansas City, MO. p. 35-47.
- [37] D. North and D. Smallbone, "The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s". *Regional Studies*, 2000. 34(2): p. 145-157.
- [38] Y. Vaillant and E. Lafuente, "Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity?". *Entrepreneurship and Regional Development*, 2007. 19(4): p. 313-337.
- [39] D. North and D. Smallbone, "Developing entrepreneurship and enterprise in Europe's peripheral rural areas: Some issues facing policy-makers". *European Planning Studies*, 2006. 14(1): p. 41-60.
- [40] D. Skuras et al., "Entrepreneurial human capital accumulation and the growth of rural businesses: a four-country survey in mountainous and lagging areas of the European union". *Journal of Rural Studies*, 2005. 21(1): p. 67-79.
- [41] OECD, "The Missing Entrepreneurs Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe". 2013: OECD.
- [42] E. Lafuente, Y. Vaillant, and J. Rialp, "Regional differences in the influence of role models: Comparing the entrepreneurial process of rural Catalonia". *Regional Studies*, 2007. 41(6): p. 779-795.
- [43] CEEDR, "Encouraging and Supporting Enterprise in Rural Areas", Report to the Small Business Service. 2002, Middlesex Centre for Enterprise and Economic Development Research.
- [44] M. Battisti, D. Deakins, and M. Perry, "The sustainability of small businesses in recessionary times: evidence from the strategies of urban

- and rural small businesses in New Zealand". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2013. 19(1): p. 72-96.
- [45] B. Rijkers, M. Söderbom and J.L. Loening, "A rural-urban comparison of manufacturing enterprise performance". *Ethiopia. World Development*, 2010. 38(9): p. 1278-1296.
- [46] D. North, and D. Smallbone, "Small business development in remote rural areas: the example of mature manufacturing firms in Northern England". *Journal of Rural Studies*, 1996. 12(2): p. 151-167.
- [47] P. Lowe and H. Talbot, "Policy for small business support in rural areas: A critical assessment of the proposals for the small business service". *Regional Studies*, 2000. 34(5): p. 479-487.
- [48] L. Yu, P.F. Orazem, and R. Jolly, "Why do rural firms live longer". 2009, Iowa State University, Department of Economics: Iowa.
- [49] L. Plummer and B. Headd, "Rural and Urban establishment births and deaths using the US Census Bureau's business information tracking series". An Office of Advocacy Working Paper. 2008.
- [50] A. Fearne et al., "Innovative firms and the urban/rural divide: the case of agro-food system". *Management Decision*, 2013. 51(6): p. 1293-1310.
- [51] E. Lafuente Y. Vaillant, and C. Serarols, "Location decisions of knowledge-based entrepreneurs: Why some Catalan KISAs choose to be rural?". *Technovation*, 2010. 30(11): p. 590-600.
- [52] C. Kalantaridis, "A study into the localization of rural businesses in five European countries". *European Planning Studies*, 2006. 14(1): p. 61-78.
- [53] D. Keeble and P. Tyler, "Enterprising behaviour and the urban-rural shift". *Urban Studies*, 1995. 32(6): p. 975-997.
- [54] I. Hodge and S. Monk, "Manufacturing employment change within rural areas". *Journal of Rural Studies*, 1987. 3(1): p. 65-69.
- [55] A. Anderson, E. Osseichuk, and L. Illingworth, "Rural small businesses in turbulent times: impacts of the economic downturn". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2010. 11(1): p. 45-56.
- [56] D. Smallbone et al., "Encouraging and supporting enterprise in rural areas". 2002, Middlesex University Business School: London.
- [57] L. Galloway and R. Mochrie, "The use of ICT in rural firms: a policy-orientated literature review. info". 2005. 7(3): p. 33-46.
- [58] D. Deakins, R. Mochrie, and L. Galloway, "Rural business use of information and communications technologies (ICTs): a study of the relative impact of collective activity in rural Scotland". *Strategic Change*, 2004. 13(3): p. 139-150.
- [59] J. Sanders and L. Galloway, "Does the quality of websites vary by location? A study of urban and rural small firms in Scotland". *Local Economy*, 2012. 27(2): p. 119-135.
- [60] A.I. Polo Peña and D.M. Frías Jamilena, "Market orientation adoption in rural tourism: impact on business outcomes and the perceived value". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2011. 8(2): p. 195-197.
- [61] L. Galloway, J. Sanders, and D. Deakins, "Rural small firms' use of the internet: From global to local". *Journal of Rural Studies*, 2011. 27(3): p. 254-262.
- [62] C. Forman, A. Goldfarb, and S. Greenstein, "How did location affect adoption of the commercial Internet? Global village vs. urban leadership". *Journal of urban Economics*, 2005. 58(3): p. 389-420.
- [63] A. Cosh and A. Hughes, "The Changing State of British Enterprise Growth, Innovation and Competitive Advantage in Small and Medium Sized Firms 1986-95". 1996, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge: Cambridge.
- [64] D. Anderson, P. Tyler, and T. McCallion, "Developing the rural dimension of business-support policy". *Environment and Planning C: Government & Policy*, 2005. 23(4): p. 519-536.
- [65] D. Anderson and P. Tyler, "Modeling rural business innovation: a farm diversification application". *Proc 82 Annual Conf of the Agric Econ Soc. Royal Agricultural College. UK. 2008: Citeaser*.
- [66] EC. "Factsheet on 2014-2020 Rural Development Programme for Portugal Continente". 2015 [cited 13 August]; Available from: http://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/country-files/pt/factsheet-continente_en.pdf.
- [67] A. Dinis, "Marketing and innovation: Useful tools for competitiveness in rural and peripheral areas". *European Planning Studies*, 2006. 14(1): p. 9-22.
- [68] ISCET-IUL and SPI, GEM Portugal 2013 - "2004-2013: uma década de empreendedorismo em Portugal". 2014, Lisboa: ISCET-IUL, SPI.
- [69] EC, "Innovation Union Scoreboard 2015". 2015, Belgium: European Union.
- [70] T. Ratinho and E. Henriques, "The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal". *Technovation*, 2010. 30(4): p. 278-290.
- [71] A. Tola and M.V. Contini, "From the diffusion of Innovation to Tech Parks, Business Incubators as a Model of Economic Development: The case of "Sardegna Ricerche". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015. p. 494-503.
- [72] D. F. Alberto and A. M. Rodrigues, "Empreendedorismo no sector primário: caso de estudo da incubadora de empresas de base rural de Idanha-a-Nova". 14.º workshop APDR Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional, 5 outubro de 2012.
- [73] CCDRC, "RIS3 do Centro de Portugal Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente". 2014: CCDRC.
- [74] W.B. Gartner, "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation". *Academy of management review*, 1985. 10(4): p. 696-706.

Desenvolvimento de agroindústrias familiares em Silveira Martins: um estudo de caso em um município da região sul do Brasil

Bruna Cattelan Dell Aglio; Luciana Davi Traverso;
Leticia Lengler; Jordana M. Kneippe

Departamento Multidisciplinar

UDESMT/UFMS
Silveira Martins, Brasil.
Ana Paula Perlin
Departamento de Ciências Administrativas
UFMS
Santa Maria, Brasil.

Abstract— This paper has as the main goal to approach and to understand how the family agroindustries from the city of Silveira Martins, in south of Brazil, are organized. Aiming to reach this goal, the study aims to identify the products produced by these agroindustries, as well as to comprehend which are the distribution channels used by the agroindustries located in Silveira Martins. About the methodology, this is a study case with a descriptive approach and qualitative analysis carried with five, out of six, agroindustries registered in the mayorcityhall of Silveira Martins. As a data collection instrument, it was used interviews with a semi-structured script, applied to the managers of these agroindustries. It was observed that the agroindustries creation occurred due to extra income to the families, since all five of them have family members within the workers, and extra help outside the family are only hired when in need (production intensification). The interviewees miss support from different institution in order to develop better production techniques and bussiness management. It was also identified that the interviewees understand that the tourism development of the region may contribute to the strength of the agroindustries.

Keywords- *Agrobusiness; Agroindustry; Regiona Development.*

I - INTRODUÇÃO

As agroindústrias familiares vêm sendo uma aliada importante no desenvolvimento dos municípios no decorrer dos anos, assim contribuindo para diminuição do êxodo rural, Silveira Martins é um município de 2416 habitantes [1], que vive predominantemente da agricultura, mas também possuindo empresas que são importantes no

desenvolvimento da cidade, entre elas estão às agroindústrias que são pequenas empresas que fazem deste desenvolvimento.

Mior [2] caracteriza a agroindústria como uma atividade de processamento de alimentos e matérias-primas que visa prioritariamente à produção de valor, com uma orientação para o mercado, constituindo-se assim em um espaço específico destinado ao processamento de alimentos. Embora seja voltado para o mercado, Vieira [3] aponta como características da agroindústria a existência de um certo grau de informalidade, o uso de aporte tecnológico e gerencial reduzido, e um enfoque voltado a produção.

Este artigo tem como objetivo entender como estão organizadas as agroindústrias familiares do município de Silveira Martins / RS, identificando os produtos que são produzidos por estas agroindústrias, assim como, compreender como quais são os canais de distribuição da produção das agroindústrias instaladas em Silveira Martins.

Diante dessas preocupações o objetivo central do trabalho se dá a partir da importância da agricultura familiar e os meios que podem ser utilizados para as melhorias na produtividade e maior lucratividade, lembrando que uma agroindústria de pequeno porte deve ter o mesmo controle de qualidade que uma grande indústria, sendo diferentes apenas em alguns aspectos.

II - REFERENCIAL TEÓRICO

A - Agroindústrias e sua importância para o desenvolvimento regional

Buscando alcançar os objetivos propostos por esse trabalho, a primeira definição importante a se fazer é sobre o conceito de agroindústria. Segundo Buocher e Riveros [4] as agroindústrias podem surgir de duas formas, a primeira induzida: "que surgiu de esforços promocionais de organizações, tanto governamentais como não governamentais" e a segunda, a agroindústria rural tradicional, "que surgiu de maneira espontânea como uma forma mais de sobrevivência e acumulação das economias camponesas".

Mior [2] caracteriza a agroindústria como uma atividade de processamento de alimentos e matérias-primas que visa prioritariamente à produção de valor, com uma orientação para o mercado, constituindo-se assim em um espaço específico destinado ao processamento de alimentos. Contudo, embora seja voltado para o mercado, Vieira [3] aponta como características da agroindústria a existência de um certo grau de informalidade, o uso de aporte tecnológico e gerencial reduzido, e um enfoque voltado a produção.

Desse modo parece que as agroindústrias são importantes agentes para o desenvolvimento da região em que atua. Macke e Carrion [5] entendem desenvolvimento local como uma rede de conceitos que podem estar diretamente associados ao local, integrando a sustentabilidade, participação, produção, aumento do capital social e a competitividade entre os produtores.

Especialistas acreditam que o processo de modernização da agricultura provocou uma significativa mudança no meio rural brasileiro, enquanto as grandes commodities incrementaram a produção e a produtividade, as populações que não conseguiram se inserir nesta dinâmica ficaram com sérios problemas. Desta forma é importante encontrar alternativas que corroborem com processo de desenvolvimento rural.

Segundo Crummenauer [6], o espaço rural vem modificando sua matriz produtiva, e atividades que antes eram essencialmente agrícolas, como o cultivo de terras, e que respondiam totalmente pela base econômica da propriedade, atualmente tem dado espaço para atividades não agrícolas, como o turismo rural e a agroindústria. Estas atividades estão re-configurando as relações sociais, culturais e econômicas do espaço rural.

Del Grossi e Silva [7] sugerem a expressão "O Novo Rural" e a colocam entre aspas para sinalizar que muitas dessas atividades são seculares no país, mas não tinham, até recentemente, importância econômica. Os autores comentam que algumas atividades que eram hobbies pessoais, ou pequenos negócios agropecuários intensivos (piscicultura, horticultura, floricultura, fruticultura de mesa, criação de pequenos animais e outros), foram transformados em importantes alternativas de emprego e renda no meio rural nos anos mais recentes. Essas alternativas apresentam em suas características um conjunto de "novas" atividades agropecuárias, localizadas em nichos especiais de mercados.

Segundo estudo realizado por Wesz Junior, Trentin e Filippi [8] na região sul do País, a agroindústria familiar aparece, desta forma, como uma boa alternativa, pois gera ocupações aos agricultores, aumento da renda às famílias, baixos índices de poluição, preservação das culturas e tradições locais e, também, a manutenção das pequenas propriedades rurais. Além disso, o estudo demonstrou que a agroindústria tem importante papel na redução da vulnerabilidade econômica dos agricultores familiares, na medida em que diminuição da variabilidade de rendas durante o ano e o efeito da sazonalidade.

Silveira Martins é um dos municípios que integra a região denominada de Quarta Colônia, na qual outros oito municípios fazem parte e ela apresenta o maior número de agroindústrias familiares regularizadas junto à prefeitura, nesta referida região. Seis empreendimentos fazem parte do Programa Estadual da Agroindústria Familiar (PEAF). Além de financiamento, as mesmas poderão ser incluídas no programa que certifica produtos com o selo de origem "Sabor Gaúcho". Este programa, ainda em fase inicial visa a inserção das agroindústrias que serão credenciadas pela prefeitura para que as mesmas possam, futuramente, participar em exposições e eventos nacionais e internacionais.

Na região de Silveira Martins há um número ainda maior de agroindústrias, no entanto nem todas estão regularizadas e atuam na informalidade. Nessa região, as agroindústrias são em sua maioria gerenciadas por mulheres [6]. Assim, conforme, a agroindústria torna-se um importante mecanismo de empoderamento da mulher rural, pois ela passa a disponibilizar de recursos próprios para sobrevivência, o que lhe confere autonomia e alavanca a renda familiar no campo. Outro papel importante ressaltado pela autora é a ampliação da diversificação e fomento das economias locais, pois os produtos são comercializados no mercado local, valorizando as especificidades locais, preservando os

hábitos culturais da região e estimulando a proximidade nas relações comerciais (produtor-consumidor).

Porém o benefício mais fundamental da agroindústria enquanto instrumento de desenvolvimento regional é a geração de emprego no meio rural. Wesz Junior e Trentin [8] afirmam que a agroindústria é um importante mecanismo de combate ao êxodo rural, gerando ocupação para as populações do campo, tanto na produção e cultivo da matéria-prima, beneficiamento da produção e a comercialização do produto final. Segundo os autores o aumento do emprego no campo apresenta um contexto favorável para o aumento da qualidade de vida e a manutenção dos jovens no campo.

Wesz Junior e Trentin [8] alegam que um dos problemas que as agroindústrias têm encontrado na comercialização de seus produtos é a escala de produção, visto que, por vezes, o mercado necessita de um volume maior de produto, o que está relacionado à lucratividade dessas agroindústrias, e pode inviabilizar os empreendimentos familiares. Assim muitos agricultores encontram nas cooperativas uma forma de potencializar a comercialização dos produtos das agroindústrias familiares.

Segundo Wesz Junior e Trentin [8] o cooperativismo contribui ainda dando maior oportunidade de acesso às políticas públicas, pois, em conjunto os produtores, conseguem financiamentos com um montante de recurso maior, podendo ampliar os investimento em produção, maquinário adequado e mão de obra.

B - Qualidade e certificação

De acordo com a colocação, os aspectos direcionados aos cuidados na fabricação dos alimentos estão diretamente relacionados ao controle de qualidade, fator de alta relevância em relação à higiene, preocupada com a saúde dos consumidores e a certeza de estar atendendo a expectativas, sem submeter a qualquer tipo de contaminação derivadas dos alimentos. Estas preocupações devem surgir a partir da elaboração da matéria prima, visando maior atenção com o meio ambiente, bem estar animal, a saúde e a segurança do trabalhador, tendo como base os sistemas de certificação [9].

Para Zulian *et. al* [10] o aumento dos consumidores que se preocupam com a saúde fez com que a demanda de produtos certificados crescessem, em consequência dessas exigências, tendo a saúde diretamente relacionada aos produtos alimentícios consumidos. A preocupação com a qualidade dos produtos agroindustriais perpassa várias etapas, desde a obtenção da matéria prima,

percorrendo todas as fases de processamento, industrialização, serviços de comercialização e, até mesmo, o consumo.

O processo de certificação e qualidade se dá por meio de selos de certificação, padronização e informações do produto, tais como: como o alimento foi produzido e processado, quais ingredientes e matéria prima foram inseridos, data da produção e vencimento. Tais aspectos deixam o consumidor a par da situação e do produto que está sendo comercializado e consumido, permitindo a identificação da origem do produto até o consumidor [10].

Considerando o crescimento da agroindústria familiar e sua importância para o desenvolvimento das comunidades e manutenção das famílias no campo, com agregação de renda e qualidade de vida, este estudo torna-se relevante, uma vez que apresenta dados de uma pesquisa elaborada diretamente com os produtores e comerciantes, onde pode ser feita a exposição de problemas e até mesmo soluções, de modo com que diminua o êxodo rural e as famílias possam ter uma renda mais elevada com o aumento da venda e da qualidade dos alimentos.

C - As empresas familiares

As organizações estão inseridas na dinâmica social, política e econômica que se desenvolve no ambiente onde atuam e, simultaneamente, exercem impacto e precisam se adequar às mudanças. Sendo assim, Lodi [11] ressalta que para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas se inserem, pois elas são produzidas em um dado contexto. Da mesma forma, a empresa familiar é um tipo de organização sujeito às modificações do ambiente. Verstraete [12] chama a atenção para a dificuldade em definir empresa familiar. Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Juntamente com esses fatores, a gestão da empresa e a vontade do proprietário de transmitir a empresa para a próxima geração também podem configurar uma empresa como familiar. Westhead e Cowling [13] consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar, baseado no conceito inicial proposto por Leone [14], o qual entende que a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família.

Apesar de uma grande parte dos estudos sobre empresas familiares ainda estarem pautados sob a ótica da família patriarcal, Castells [15] alerta que as transformações

ocorridas na família ocidental contemporânea, com a crescente participação da mulher no mercado de causam impactos em empresas familiares, principalmente com a perda da força do patriarca a frente dos negócios. É importante salientar que esse tipo de estrutura familiar não deixou de existir, mas não corresponde mais integralmente à representação de organização familiar. Nesse sentido, o aumento da complexidade se dá não somente pela dificuldade em compreender os novos arranjos familiares, mas também porque coexistem diferentes tipos de estruturas familiares dentro de uma mesma cultura.

Dias e Lopes [16] consideram que a família surgida nos anos 80 é mais igualitária, sendo os seus membros percebidos como iguais, com direitos similares, embora diferenças sexuais e etárias se encontrem presentes.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos seguidos e aplicados a presente pesquisa buscam atender ao objetivo do projeto. Considerando que os objetivos desta pesquisa são entender como estão organizadas as agroindústrias familiares do município de Silveira Martins / RS, esta pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa para ser realizada. Conforme Zanella [17] uma pesquisa qualitativa pode ser definida pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, e se o ambiente natural como fonte direta dos dados, tem como preocupação o mundo empírico do ambiente natural e o pesquisador como instrumento chave.

Observaram-se os princípios e as práticas orientadoras da análise qualitativa propostos por Tesch [19] analisando os dados coletados por meio do processo de análise textual interpretativa proposto por Gil Flores [20]. No que tange a classificação do estudo, o mesmo refere-se a um estudo de caso no qual utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas com roteiros semi-estruturados. Partindo dos princípios fixados de Lodi [18] é que pode-se concluir que para elaboração de uma entrevista, os aspectos relacionados às técnicas pré-estabelecidas devem ser seguidos e respeitados, de modo com que o objetivo seja alcançado.

Apesar da existência de várias agroindústrias sem registro no município de Silveira Martins, que ainda atuam na informalidade, e que dificulta a identificação quanto à sua atividade comercial e produtiva, foi decidido realizar a pesquisa com as que estavam devidamente regularizadas junto à prefeitura do referido município. O foco inicial era entrevistar as seis agroindústrias registradas no município, no entanto quando previamente contatados os proprietários de uma delas não apresentaram disponibilidade para a realização da pesquisa no período de realização da coleta de dados. Dessa maneira, os dados foram coletados junto aos gestores das 5 (cinco) agroindústrias registradas na prefeitura. A coleta de dados ocorreu *in loco*, onde uma pesquisadora visitou as propriedades para realizar as entrevistas no período de vinte e seis a vinte e oito de junho do ano de dois mil e treze. Os gestores de cada uma das agroindústrias foram identificados pelas siglas A1, A2, A3, A4 e A5.

Os questionamentos abordados na entrevista abrangeram temas como: aspectos sobre a constituição jurídica da agroindústria; produção; registro; identificação do entrevistado; levantamento das principais dificuldades enfrentadas; etc.. As questões foram originadas a partir das discussões realizadas no referencial teórico.

III - ANÁLISE DOS RESULTADOS

A - Perfil dos entrevistados

Analisando o perfil dos respondentes das agroindústrias pesquisadas, em apenas uma delas o respondente é do sexo masculino; nas outras quatro quem respondeu a entrevista foram mulheres. Na região pesquisada, Silveira Martins, as agroindústrias são, em sua maioria, gerenciadas por mulher. Assim a agroindústria torna-se um importante mecanismo de empoderamento da mulher rural, pois ela passa a disponibilizar de recursos próprios para sobrevivência, o que lhe confere autonomia e alavanca a renda familiar no campo, corroborando os achados de Crummenauer [6].

Dos cinco entrevistados dois respondentes possuem ensino superior, um ensino médio e as outras duas ensino fundamental. Quanto ao funcionamento das agroindústrias, percebe-se que quatro, das cinco empresas pesquisadas, estão no mercado há tempo, pois apenas uma existe há menos de dois anos. Pode-se dizer que todas as

agroindústrias entrevistadas contam com mão de obra familiar, sendo que em três delas trabalham três pessoas da família, enquanto nas outras duas apenas dois membros da família estão envolvidos na atividade. Além disso, duas das cinco agroindústrias, contam com ajuda de empregados temporários na época de maior produção. Quanto ao regime de trabalho todas as agroindústrias trabalham em horário alternativo, intensificando seus horários em épocas de maior produção, chegando uma delas a fazer até 12 horas nos meses de produção. O Quadro 01 apresenta o resumo das informações relativas às agroindústrias pesquisadas:

Quadro 1: Informações sobre as agroindústrias pesquisadas

Tempo de funcionamento	Regime de trabalho	Outra fonte de renda	Motivo de criação da empresa	Constituição Jurídica
1 ano e meio	Alternativo, até 12 horas	Aposentadoria e aluguel de imóvel	Renda complementar ; Tradição familiar.	Sociedade Ltda. Regime Simples Nacional
7 anos	Alternativo, até 6 horas	Aposentadoria e criação de ovinos	Renda complementar ; Vontade de mudar da cidade para o campo.	Agroindústria familiar
20 anos	Alternativo	Aposentadoria	Renda complementar ; Tradição familiar.	Agroindústria familiar
8 anos	Alternativo	Salário do marido	Renda complementar ; Vontade da mulher trabalhar.	Agroindústria familiar
15 anos	Alternativo, até 4 horas	Aposentadoria	Renda complementar ; Por ter que deixar o trabalho na lavoura.	Agroindústria familiar

Todas as agroindústrias contam com outra fonte de renda, sendo que em quatro, das cinco entrevistas, esta

renda é a aposentadoria; em conjunto com a aposentadoria duas possuem mais uma fonte de renda, que é aluguel de imóvel, e na outra existe criação de ovelhas na propriedade. A agroindústria que nenhum dos proprietários é aposentado, conta com o salário do marido que trabalha em outro ramo. Observa-se, portanto, que a agroindústria é, de fato, uma maneira de complementar a renda de seus proprietários.

No que se refere a razão da criação da agroindústria, em todos os casos foi pela agregação de renda. Desse modo, além das agroindústrias gerarem o sustento familiar, pode-se observar também através das modificações do espaço rural uma relevante contribuição para o turismo.

Crummenauer [6] acredita que o espaço rural vem modificando sua matriz produtiva, nesse sentido as atividades que antes eram essencialmente agrícolas, como o cultivo de terras, e que respondiam totalmente pela base econômica da propriedade, atualmente tem dado espaço para atividades não agrícolas, como o turismo rural e a agroindústria. Segundo esta autora, estas atividades estão reconfigurando as relações sociais, culturais e econômicas do espaço rural e isto foi verificado na presente pesquisa, pois, justamente, é o que ocorre com as agroindústrias pesquisadas.

Em todas as agroindústrias, os pesquisados relataram que desde a criação houve mudanças e ampliação no local de produção, indicando que os empreendimentos estão crescendo.

B - Produção da Agroindústria

Em relação aos principais clientes, todas as agroindústrias entrevistadas foram citaram os consumidores da cidade como um importante comprador dos produtos. Portanto, esta parte da pesquisa também confirma outro importante resultado de Crummenauer [6],

pois, os produtos destas agroindústrias são comercializados em nível local. Isso, segundo a autora, valoriza as especificidades locais, preservando os hábitos culturais da região e estimulando a proximidade nas relações comerciais (produtor-consumidor).

Além dos consumidores locais, para quatro das cinco entrevistadas as escolas aparecem como outros consumidores importantes. Vale resaltar que existe a Lei nº 11.947/2009 que exige que 30% dos recursos financeiros do PNAE sejam para a aquisição de alimentos oriundos da agricultura familiar ou do empreendedor familiar para as escolas

Essa lei beneficia diretamente os proprietários das empresas pequenas na região, sendo um exemplo de como as políticas públicas podem vir a ajudar o desenvolvimento das agroindústrias da região e do país.

Além das escolas, os restaurantes, turistas, supermercados, padarias e lancherias estão na lista dos clientes das agroindústrias. A forma de distribuição dos produtos pelas agroindústrias se dá em todas as entrevistadas pelos proprietários, em veículos próprios.

Sobre os maiores problemas enfrentados das agroindústrias, o item mais citado, foi falta de mão de obra como problema em três agroindústrias. Esta dificuldade está associada ao fato de não existirem muitos vizinhos, já que estão na zona rural, além disso, nem sempre os vizinhos que existem estão disponíveis, pois precisam cuidar das suas propriedades. Outro fator que contribui para a dificuldade da mão-de-obra, percebida pelos entrevistados, é a produção ser sazonal, assim não compensando contratar com carteira assinada pessoas para esta atividade. Todos esses fatores levam a essa dificuldade encontrada pelos proprietários na contratação de mão de obra.

Outra dificuldade citada pelos entrevistados foi em relação à matéria prima, que aparece em dois aspectos

diferentes: um identificando a falta de qualidade e a outro pelo aumento do preço que ele consegue adquirir o produto para transformação, como evidenciam as seguintes falas:

“Até encontrarmos algum fornecedor que tivesse um produto de boa qualidade, que aprovaríamos, pois tudo o que fizemos, queremos que seja de melhor qualidade, onde o cliente aprove, e volte a adquirir, foi difícil, pois víamos que tem produtos onde os fornecedores estão mais interessados em valor não em qualidade” (A2).

“Como não temos como ir à cidade sempre, compramos nossa matéria prima na região, daí de um tempo para cá vem aumentando muito o valor” (A3).

O entrevistado A1 pontuou a dificuldade na regularização do empreendimento, assim como a falta de capital de giro. Outra agroindústria (A4) cita a localização como uma dificuldade para o empreendimento:

“A agroindústria ser longe da cidade é um ponto negativo, pois temos maior dificuldade na contratação de mão de obra, aqui pra fora tudo é mais complicado... distribuição.... adquirir produtos.... Mas com força de vontade vamos levando e tudo vai se acertando, quando acreditamos conseguimos” (A4).

Quanto à matéria prima das agroindústrias, todas afirmaram que comprem matéria prima para a produção, sendo que em três delas toda matéria prima é comprada, ou seja, nada que é transformado vem da sua propriedade..

Wilkinson [21] faz uma referência à agregação dos valores dos produtos agroindústrias dizendo que as agroindústrias familiares têm como característica a utilização de Boas Práticas de Fabricação (BPF), que vem sendo seguida na agroindústria produtora de suco de uva, e receitas oriundas da tradição da família, o que vem acontecendo nas entrevistadas.

Em todas as agroindústrias o principal instrumento de comunicação, sem dúvida é o relacionamento com a comunidade, o famoso “boca a boca” como eles próprios citam:

“Aqui na região quando as pessoas gostam de alguma coisa elas sempre acabam falando umas as outras, indicando, e esse meio é muito bom para nós que temos negócio pequeno sem nenhum

*investimento em propaganda, por isso prezamos
fazer um bom produto” (A4).*

Além dessa propaganda espontânea, duas agroindústrias também participam de eventos na comunidade, sendo que uma dessas agroindústrias delas possui um folder. Existe uma agroindústria que conta com ferramentas mais estruturadas de marketing, pois possui um site e conta também com marketing direcionado aos pontos de venda.

Sobre a forma de distribuição dos produtos, as agroindústrias trabalham vendendo seus produtos ao cliente na própria agroindústria e também contam com pontos de vendas terceirizados, como: restaurantes lojas e mercados. Destaca-se que uma destas agroindústrias possui um ponto móvel próprio: um tipo de trailer pequeno que é acoplado junto ao veículo, e aos domingos eles vão a um local já conhecido da comunidade para comercialização dos produtos.

Os itens produzidos pelas agroindústrias são bem variados, sendo interessante observar que poucos itens produzidos se repetem entre as agroindústrias; dentre eles: bolachas (que se produz em três agroindústrias) e o vinho e o *agnolini* (que são produzidos em duas das empresas entrevistadas). Além disso, os outros produtos elaborados pelas agroindústrias não provocam competição entre as empresas, pois cada uma produz um desses produtos: suco de uva, graspa, barra de cereais, doce de leite *diet*, geleia de bergamota, cucas e pães, tortei, alfajores e rapaduras.

Apesar que alguns produtos elaborados se repitam nas agroindústrias, nenhuma delas possui o mesmo produto principal, assim, sendo um ponto positivo para todas, por serem de uma mesma localidade e não fazendo concorrência direta uma para outra.

Sobre o estoque de produtos, apenas a agroindústria que produz suco de uva e vinho trabalha com estoque, pois apenas produz nos meses de verão e tem que abastecer a agroindústria durante todo o ano. O mesmo ocorre com a agroindústria que produz o vinho. As outras

agroindústrias possuem um pequeno estoque de matéria prima, pois tudo que é produzido durante a semana é vendido no final da semana.

“Contamos com um estoque grande de suco de uva, como nossa produção é apenas no verão temos que ter o produto para o ano todo, e pretendemos com novas certificações vender para todo estado, assim teremos que multiplicar nosso estoque para crescer cada vez mais” (A1).

Sobre procedimento de controle de qualidade uma delas cita o padrão de boas práticas de fabricação, como um controle de qualidade juntamente com análises feita na uva antes do processamento e controle de pragas. As outras quatro entrevistadas citam o controle de higiene como o principal meio para se obter qualidade; uma delas citando também que é importante comprar produtos de boa procedência, e outra comenta sobre apoio da UFSM na elaboração de testes de qualidade.

Paulino [9] afirma que os aspectos direcionados aos cuidados na fabricação dos alimentos estão diretamente relacionados ao controle de qualidade, fator de alta relevância em relação à higiene, preocupada com a saúde dos consumidores e a certeza de estar atendendo a expectativas, sem submeter a qualquer tipo de contaminação derivadas dos alimentos, podendo assim concluir que todas as entrevistadas seguem os controles comentado pelo autor.

“Aqui na agroindústria nosso maior controle é de higiene, sempre usamos toucas, lavamos corretamente as mãos, compramos até equipamentos para facilitar na lavagem, estamos sempre cuidando para nada sair errado, também tivemos um grande apoio da UFSM onde eles ensinaram técnicas novas, como planilhas de controle de finanças e realizaram análise de produtos” (A5).

C - Registro e Certificação

Quanto à certificação das agroindústrias, este processo se dá primeiramente fazendo o pedido junto à prefeitura municipal, junto com todos os documentos necessários, para depois ser realizada a visita de vistoria.

Se tudo está correto, é, então, liberado o alvará para funcionamento.

Sobre as dificuldades em registrar as agroindústrias, um entrevistado relata a falta de informação e desatualização do sistema; outro comenta sobre dificuldades na parte burocrática, enquanto a terceira agroindústria cita que demorou muito até a emissão do alvará. Duas agroindústrias explicaram que não tiveram nenhuma dificuldade, uma delas por ter feito o registro há muitos anos atrás, e outra em função de que transforma produtos serem de origem farinácea, o que não gera problemas para a elaboração do registro.

Quanto às vantagens em relação à certificação, os respondentes explicam a possibilidade de expandir seus negócios, pois podem vender os produtos além da linha limítrofe da cidade; ampliando o mercado consumidor dos empreendimentos pesquisados.

Perguntou-se, também se alguma instituição colaborou neste processo de certificação. Três agroindústrias entrevistadas citam a EMATER como um aliado para a aquisição do registro, uma delas juntamente com a EMATER cita a prefeitura municipal, enquanto as outras duas agroindústrias relatam que não tiveram apoio de nenhuma instituição no processo de certificação:

“Nunca tivemos apoio de ninguém, nem antes para adquirir o alvará nem agora, gostaríamos que se importassem mais com nós que fossem promovidos cursos de gestão, de como administrar melhor nossos negócios, isso seria bom para a cidade também, mas até agora ninguém se mostrou interessado em ajudar” (A4).

Ressalta-se a importância do apoio do poder público, juntamente com instituições como a EMATER e do campus da UFSM em Silveira Martins, a UDESSM, contribuindo para que esse processo de crescimento possa ter o suporte destas instituições.

D - Agroindústria e Turismo

Quando as perguntas foram voltadas ao turismo da região de Silveira Martins, na pergunta onde os entrevistados respondem se consideram importante investir no turismo do município, quatro dos cinco entrevistados relatam que sim, seria conveniente o investimento do turismo regional, enquanto um dos entrevistados se mostra indiferente a esse ponto. Já quanto à avaliação do desenvolvimento do turismo nos últimos 10 anos no município, três dos cinco entrevistados respondem que o incentivo do turismo foi pouco, enquanto os outros dois entrevistados acreditam que foi relevante, mas não o suficiente. Por último foi perguntado se o turista que visita a agroindústria responde a algum tipo de avaliação quanto sua satisfação em relação à agroindústria e seus produtos, a resposta foi negativa para todos entrevistados:

“Nosso meio de saber se o cliente está satisfeito é saber se ele retorna a comprar, temos planilhas de todos nossos clientes, de quanto eles compram, do que está saindo mais, acho que essa dedicação a mais de nossa parte nos ajuda, a saber, se o cliente está satisfeito, mas nunca fizemos nenhum questionário para isso, pois poucos vêm até a agroindústria (A2).

Apesar de algumas dificuldades encontradas para manter a produção nas agroindústrias entrevistadas, pode-se notar que o crescimento ocorre dentro das próprias empresas. No entanto este crescimento poderia ser maior ainda com ajuda das políticas públicas, já que no município não é observado, neste momento, problema quanto a concorrência entre as agroindústrias registradas. Outro aspecto que poderia favorecer o fortalecimento destas agroindústrias seria a transformação de produtos oriundo de suas propriedades, ou a compra de matéria prima de vizinhos, ou da região, pelo fato de conseguir um valor de aquisição menor, além de fomentar o desenvolvimento da região.

IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo entender como estão organizados as agroindústrias familiares do município de Silveira Martins / RS, norteado pela identificação dos produtos que são produzidos por estas agroindústrias, assim como, compreender quais são os canais de distribuição da produção das agroindústrias instaladas em Silveira Martins.

Identificou-se em todas as agroindústrias pesquisada que a mulher está em grande destaque na produção e na administração das empresas. Sobre as principais dificuldades encontradas ao longo da produção, está a contratação de mão de obra, pelo fato de estarem situadas em meio rural, e pela produção ser sazonal, não compensando a contratação fixa de empregados. Poucas agroindústrias (apenas 02) produzem sua matéria prima na propriedade, mas todas elas precisam comprar matéria prima para o total da produção. Como principal instrumento de comunicação está o relacionamento com a comunidade, ou seja, o famoso “boca a boca”; além dessa estratégia, duas agroindústrias participam de eventos e somente uma delas conta com outras ferramentas de marketing, como a utilização de um site. Quanto ao processo de certificação, apenas duas empresas não relataram problemas durante o processo, percebendo como principal vantagem da certificação, a possibilidade de expandir seus negócios, assim ampliando seu mercado consumidor.

Em relação ao desenvolvimento nos últimos 10 anos do turismo na região, a maioria relata que é pouco, enquanto dois relatam que é relevante, porém não o suficiente. Todos afirmam que não existe nenhum tipo de avaliação quanto à satisfação de clientes e turistas, no entanto eles percebem sua satisfação quando os mesmo retornam a comprar na agroindústria.

Como limitação do estudo destaca-se o pequeno número de agroindústrias pesquisadas devido ao alto grau de informalidade desse tipo de negócio. Além de poucas agroindústrias estarem regularizadas junto ao órgão

municipal, percebe-se uma inexistência do poder público para a regularização das mesmas. Para dar continuidade a novas pesquisas sobre o assunto, sugere-se entrevistar os consumidores dos produtos das agroindústrias pesquisadas, para saber a percepção destes sobre a qualidade dos produtos; e também entrevistar o poder público e instituições que podem contribuir com estas agroindústrias, entendendo o papel destas para impulsionar o desenvolvimento destas instituições.

Por fim, destaca-se que as agroindústrias pesquisadas não desenvolvem nenhuma atividade em conjunto, num processo que cooperativo que poderia fortalecê-las. Além disso, percebe-se também a necessidade de uma estruturação de parcerias destes empreendimentos com o poder público, no qual se ressalta como positivo o projeto inicial do selo de origem “Sabor Gaúcho”, o qual ainda está em estágio inicial. Acredita-se que tais iniciativas trarão possibilidades de melhor visibilidade para as agroindústrias do município, sendo uma possibilidade para o município ter um atrativo turístico a mais, com vistas ao desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

- [1] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. IBGE Cidades, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/temas.php?codmun=432065&idtema=75&search=rio-grande-do-sul/silveira-martins/estimativa-da-populacao-2012>>. Acesso em: 30 de julho de 2014.
- [2] C. L. Mior. Agricultores familiares, agroindústria e território: a dinâmica das redes locais de desenvolvimento rural do oeste catarinense. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas. Florianópolis/SC: UFSC, 2003.
- [3] F. L. Vieira.. Agricultura e agroindústria familiar. Revista de Política Agrícola, Campinas, ano 7, v.1, p.11-23, Jan./Mar., 1998.
- [4] F. Boucher and H. Riveros. La agroindustria rural de América Latina y del Caribe. Su entorno, marco conceptual y impacto. PRODAR - documento de trabajo. San José de Costa Rica. 1995. tomo 1.
- [5] J. Macke and R. M. Carrion. Programas sociais corporativos: a importância da abordagem transdisciplinar. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador, BA, Brasil, 30.
- [6] I. T. S. Crummenauer. Empreendedorismo, poder e a participação da mulher na gestão das agroindústrias

- familiares de Silveira Martins. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Agronegócio) – Universidade Federal de Santa Maria. Silveira Martins/RS: UFSM, 2012.
- [7] E. Del Grossi and J. G. Silva. Novo rural: uma abordagem ilustrada. Instituto Agrônomo do Paraná, Londrina-PR, 2002.
- [8] V. J. Wesz Junior, I. C. L. Trentin and E. E. Fillippi. Os reflexos da agroindústria familiar para o desenvolvimento das áreas rurais no Brasil. Anais... Congresso Internacional de La Rede Sial, Argentina, 2008.
- [9] C.A. Paulino. Anti-sépticos e desinfetantes. In: Farmacologia aplicada a Medicina Veterinária. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010. p. 440- 452.
- [10] A. Zulian, A. C. Dorr, M. L. Costa, R. Strassburger and M. M. Gross. Agroindústrias de alimentos de Santa Maria/RS: qualidade, rastreabilidade e certificação. In: 49º CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), 2011, Belo Horizonte - MG. 49º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2011. v. 49.
- [11] J. B. Lodi. Fusões e aquisições: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [12] T. Verstraete, T. Histoire d'entreprendre. Paris: Éditions Management & Societé, 2000.
- [13] N. Leone, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, n. 27, v..3, p. 84-91, 1992.
- [14] P. Westhead.; M. Cowlin. Family firm research: The need for a methodological rethink. Entrepreneurship Theory and Practice, n.23, v.1, p.31-56, 1998.
- [15] M. Castells. O poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- [16] A. C. Dias; R. C. Lopes. Representações de maternidade de mães jovens e suas mães. Psicologia em Estudo, n. 8 (ed. especial), p. 63-73, 2003.
- [17] L. C. H. Zanella. Metodologia de estudo e pesquisa em administração. Florianópolis: CAPES UAB, 2009.
- [18] J. B. Lodi. História da administração. 6. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1978.
- [19] R. Tesch. Qualitative research: analysis, type and software tools. New York: Falmer Press, 2002.
- [20] J. Gil Flores. Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa. Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona: PPU, 1994.
- [21] J. A. Wilkinson. A. Agricultura familiar face ao novo padrão de competitividade do sistema agroalimentar na América Latina. Seminário de Cultura e Alimentação. Anais... Vila Maria/SP, 2006.

Empreendedorismo no contexto de uma economia verde: Perspetivas futuras

Eduardo Jorge Simões Ganilho
Instituto Superior de Gestão e Administração
Unidade de Investigação I2ES
Santarém, Portugal
eduardo.ganilho@unisla.pt

Resumo – O mundo vive momentos de turbulência e incerteza. É necessário encontrar um novo paradigma de desenvolvimento de forma sustentável, onde o Empreendedorismo e os empreendedores têm um papel importante nesta transformação. Este artigo tem como objetivo principal, fazer uma reflexão sobre os desafios que se colocam ao Empreendedorismo na transição para uma Economia Verde, enquanto alavancas para o Desenvolvimento Sustentável. O estudo mostra que há, em particular, dois desafios que se colocam ao Empreendedorismo, perante um cenário de transição para um modelo de desenvolvimento mais sustentável: o desafio da competitividade e o desafio do modo de produzir. A metodologia seguida no estudo assentou, essencialmente, na pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: empreendedorismo; economia verde; crescimento verde; espírito empreendedor; inovação; desafios; risco

Abstract - The world is going through times of turbulence and uncertainty. It needed to find a new paradigm of sustainable development, where the Entrepreneurship and entrepreneurs play an important role in this transformation. This article has as main objective, to reflect on the challenges facing the Entrepreneurship in the transition to a Green Economy as levers for Sustainable Development. The study shows that there are, in particular, two challenges facing the Entrepreneurship, in a transition stage for a more sustainable development model: the challenge of competitiveness and the challenge of producing mode. The methodology followed in the study was based primarily on literature.

Keywords - entrepreneurship; green economy; green growth; entrepreneurial spirit; innovation; challenges; risk

I - INTRODUÇÃO

O mundo atual vive uma crise global. A grande desilusão em relação ao paradigma económico predominante, neste novo

século, ensinou-nos que deve ser encontrado um novo paradigma económico, no qual a riqueza material não seja alcançada necessariamente, à custa de um crescente risco para o ambiente¹¹, escassez ecológica¹² e disparidades sociais.

A crescente consciencialização do impacte da ação humana sobre o ambiente [1] tem direcionado a atenção para a *Economia Verde*, conceito que se tem afirmado no debate público dos últimos anos, não apenas como um nexos economia-ambiente, mas como uma economia que resulta em níveis mais elevados de bem-estar humano e equidade social, enquanto reduz de uma forma significativa os riscos ambientais. A *Economia Verde* representa, globalmente, cerca de quatro biliões de euros, crescendo 4% ao ano¹³.

Num cenário desejado de transição para uma modelo de desenvolvimento mais sustentável, surgem novos desafios para o *Empreendedorismo* e para os empreendedores.

II - CULTURA E MENTALIDADE EMPREENDEDORAS

A cultura e a mentalidade empreendedoras são a essência do *Empreendedorismo*. O espírito empreendedor é multifacetado e pode manifestar-se em contextos diversos, económicos ou outros, e em todo o tipo de organizações. É acima de tudo, uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um resultado económico.

¹¹ O *risco* é um conceito abrangente e ambíguo, e está entrelaçado a outros conceitos socialmente relevantes como sejam: *incerteza, segurança e responsabilidade*.

¹² O termo *ecologia* foi criado pelo biólogo alemão Ernest Haeckel em 1866. *Ecologia* é a ciência que estuda as interações entre os organismos e seu

ambiente (*Ecology* in wikipedia. Available: <https://en.wikipedia.org/wiki/Ecology>). [Acedido em 26-09-2015].

¹³ Na União Europeia (UE), por exemplo, os setores verdes já representavam, em 2010, 2,5 % do Produto Interno Bruto (PIB) global da UE e estima-se um crescimento anual de 30% até 2025, constituindo desta forma, os setores mais dinâmicos da região [2].

A criatividade e a inovação¹⁴ são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado (para alguns autores a inovação não é um termo técnico, mas sim um termo económico e social [3, p. 60]). Para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário possuir a capacidade de combinar a criatividade¹⁵ e a inovação com uma gestão rigorosa, e de adaptar uma organização de modo a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência. Isto ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições e a estratégia de uma organização¹⁶.

Os empreendedores constituem um grupo heterogéneo e provêm de todos os estratos socioculturais [6]. Porém, existem características comuns ao seu comportamento. Em estudos feitos com empreendedores sobre as características às quais atribuíam o seu sucesso, ressaltam [7, p. 6]: a perseverança; o desejo e vontade de traçar o rumo da sua vida; a competitividade; a autoestima; o forte desejo de vencer; a autoconfiança; e a flexibilidade. Outras características comuns aos empreendedores são, por exemplo [7, p. 6]: capacidade de resistência (física e emocional); orientação para objetivos; exigência; criatividade; inovação; visão; aptidão para resolução de problemas; capacidade de adaptação; e iniciativa, entre outras.

III - A NECESSIDADE DE TRANSIÇÃO PARA UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Face à grande desilusão em relação ao paradigma económico predominante, a comunidade mundial, tenta iniciar um novo ciclo de desenvolvimento assente num modelo de crescimento sustentável, que incorpore os vetores *económico, social e ambiental*. Como principais alavancas para o crescimento e o desenvolvimento sustentável temos o *Empreendedorismo*, a *Ciência* e o *Conhecimento* [8], a *Economia verde* e o *Crescimento verde*¹⁷, a *Inovação* e as diversas *Políticas públicas* devidamente articuladas¹⁸.

A crescente consciencialização do impacte da ação humana sobre o ambiente tem impulsionado a *Economia Verde* e o *Crescimento Verde*, conceitos em crescente afirmação no debate público dos últimos anos. Isso reflete, em grande parte, o reconhecimento que o modelo vigente de crescimento económico baseado no consumo cada vez maior de recursos, com crescente produção de resíduos e emissão de poluentes, não pode ser mantido num mundo de recursos e de capacidade de resiliência dos ecossistemas limitados; ecossistemas entendidos como «*unidades funcionais onde comunidades de plantas,*

animais e microrganismos interagem de forma dinâmica com o meio abiótico», onde «*os seres humanos são uma parte integral dos ecossistemas* [9, p. 22]».

A seguir vamos discutir alguns aspetos relacionados com a *Economia Verde* e com o *Crescimento Verde* em particular, conceitos que ganharam força enquanto instrumentos de otimização sustentável dos recursos e de criação de emprego.

A - A Economia Verde

Economia Verde é uma expressão de significados [10, pp. 2-6] e implicações ainda controversos, relacionada com o conceito mais abrangente de *Desenvolvimento Sustentável*, consagrado pelo Relatório Brundtland (1987) [11, p. 8], e assumido oficialmente pela comunidade internacional na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, que decorreu no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992, também conhecida por Rio-92, ou ECO-92 (desta Conferência resultaram diversos documentos: a Carta da Terra [12], declaração de princípios éticos fundamentais para a construção no século XXI, de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica; três Convenções – Biodiversidade [13], Desertificação [14] e Alterações Climáticas [16]; uma Declaração de Princípios sobre Florestas [16]; a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento [17] e a Agenda 21 [18]), gradualmente tomando o lugar do termo *ecodesenvolvimento*¹⁹ nos debates, discursos e formulação de políticas envolvendo o ambiente e o desenvolvimento.

A ideia central subjacente à *Economia Verde* é a de que o conjunto de processos produtivos da sociedade e as transações deles decorrentes contribua cada vez mais para o *Desenvolvimento Sustentável*, tanto nos seus aspetos sociais quanto ambientais. Para isso, propõe como essencial que para além das tecnologias produtivas e sociais [19], sejam criados meios pelos quais fatores relevantes ligados à sustentabilidade socio-ambiental [20], até hoje ignorada nas análises e decisões económicas, passem a ser considerados.

Diversas organizações multilaterais têm desenvolvido trabalho sobre este tema, com destaque para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico²⁰ (OCDE), as

¹⁴ Criatividade e inovação são coisas diferentes. A criatividade é a faculdade de encontrar soluções diferentes e originais, face a novas situações. O conceito de inovação baseia-se no princípio da criação de valor, a partir da identificação e exploração de oportunidades de mudança [5].

¹⁵ Segundo Drucker o espírito empreendedor não é natural, nem é criativo, é trabalho [4, p. 168].

¹⁶ Conjunto de decisões e ações levadas a cabo pela organização, de forma consistente, que visam proporcionar às partes interessadas (por exemplo, clientes) mais valor que o oferecido pela concorrência.

¹⁷ Conceito que frequentemente é utilizado de forma intermutável com o de *Economia Verde*, este acentua a componente dinâmica do processo e as

oportunidades de valor acrescentado associadas à sinergia entre Economia e Ambiente, numa perspetiva integrada de alcançar o *Desenvolvimento Sustentável*.

¹⁸ O financiamento dos projetos de empreendedorismo também é um aspeto relevante, quer seja público quer seja privado.

¹⁹ Termo mencionado inicialmente pelo canadiano Maurice Strong, primeiro diretor executivo do *United Nations Environment Programme* (UNEP), ou Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA), e secretário-geral da Conferência de Estocolmo (1972) e da Rio-92.

²⁰ *Organisation for Economic Co-operation and Development*: <http://www.oecd.org/>.

Nações Unidas²¹ e o Banco Mundial²². A *United Nations Environment Programme*²³ (UNEP), por exemplo, lançou, em 2008, a *Green Economy Initiative* [21]; em 2009, os ministros dos países membros da OCDE²⁴ assinaram a *Declaration on Green Growth* [22] (Declaração sobre Crescimento Verde) e aprovaram um mandato para esta organização desenvolver uma estratégia comum que promova o crescimento económico²⁵, o desenvolvimento, o investimento e a inovação, sem deixar de assegurar a racionalidade na utilização dos recursos naturais e a proteção do ambiente como condições essenciais ao bem-estar das populações [23].

B - O Crescimento Verde

De acordo com a OCDE, o Crescimento Verde «significa fomentar o crescimento e o desenvolvimento económicos, assegurando simultaneamente que as riquezas naturais continuam a fornecer os recursos e os serviços ambientais, dos quais depende o nosso bem-estar. Para tal, deve catalisar o investimento e a inovação que irão apoiar o crescimento verde e dar origem a novas oportunidades económicas» [24, p. 4], ou seja, este crescimento está relacionado com a promoção do crescimento económico e do desenvolvimento, assegurando que os recursos naturais continuam a fornecer os serviços ambientais essenciais ao bem-estar humano; o «bem-estar humano e o progresso em direção a um desenvolvimento sustentável dependem de forma vital de uma melhoria da gestão dos ecossistemas da Terra, de modo a garantir a sua conservação e uso sustentável» [9, p. 19]. Para tal, o investimento e a inovação em políticas, processos e tecnologias que promovam a preservação e a valorização dos recursos, deverão ser incentivados, sustentando, deste modo, o crescimento e criando novas oportunidades económicas e de *empregos verdes*²⁶ [25] (*green jobs*).

Ainda de acordo com a OCDE [24, p. 4] é preciso o «Crescimento Verde porque os riscos do desenvolvimento estão

a aumentar à medida que o crescimento continua a desgastar o capital natural. Se tal não for tido em conta, significará um aumento da escassez da água, piorando o estrangulamento dos recursos, maior poluição, alterações climáticas²⁷ e uma perda de biodiversidade irrecuperável». Estas tensões podem pôr em causa perspectivas futuras de crescimento, pelo menos devido a duas razões: (i) está a tornar-se cada vez mais dispendioso substituir capital físico por capital natural (por exemplo, se a água se tornar mais escassa²⁸ ou mais poluída, serão necessárias mais infraestruturas para a transportar e purificar tanto para consumo humano, como para processos industriais e outras atividades); (ii) uma mudança não segue necessariamente uma trajetória suave ou previsível. [24, p. 4]

1) O que pode proporcionar o Crescimento Verde?

O crescimento verde pode proporcionar novas fontes de crescimento através de [26, pp. 17-19]: *Produtividade, Inovação, Novos mercados, Confiança, Estabilidade*.

Para isso é necessário que os diversos atores envolvidos (empreendedores, decisores políticos, universidades, sociedade em geral) estejam sensibilizados para uma maior eficácia na utilização dos recursos e ativos naturais [27], incluindo o reforço da produtividade, a redução do desperdício e do consumo de energia e tornar os recursos disponíveis para o seu valor de utilização mais elevado. O surgimento de oportunidades para a inovação, impulsionadas por políticas e condições-quadro permitem novas formas de criação de valor e abordagem dos problemas ambientais. A criação de novos mercados estimulando a procura de tecnologias, bens e serviços verdes, proporcionam novas oportunidades de emprego [26]. A confiança e estabilidade transmitida aos empreendedores e aos investidores no que respeita à forma como os governos abordam as principais questões ambientais é um aspeto importante, assim como, condições macroeconómicas²⁹ mais equilibradas, menor volatilidade do preço dos recursos e apoio à consolidação

²¹ United Nations: <http://www.un.org/en/index.html>.

²² World Bank: <http://www.worldbank.org/>.

²³ United Nations Environment Programme: <http://www.unep.org/>.

²⁴ Atualmente, a lista oficial conta com 34 países, membros integrantes da Organização da OCDE (<http://www.oecd.org/>).

²⁵ O crescimento económico pode ser definido como sendo «o aumento sustentado de uma unidade económica durante um ou vários períodos longos. A sua avaliação faz-se através da análise de certos índices: Produto Interno Bruto (PIB) ou Produto Nacional Bruto (PNB)» (in Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [Online]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. Available: [http://www.infopedia.pt/\\$crescimento-economico](http://www.infopedia.pt/$crescimento-economico)). [Acedido em 26-09-2015].

²⁶ Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), o termo *empregos verdes* ou *ecológicos*, abrange uma vasta gama de empregos diferentes em vários setores, envolvendo uma mão de obra muito diversificada. São várias as definições que existem para o termo. No entanto, pode entender-se por *emprego verde* qualquer emprego que contribua, de alguma forma, para a preservação ou a recuperação do ambiente. Contudo, para que estes empregos sejam realmente sustentáveis, devem garantir condições de

trabalho seguras, saudáveis e dignas. Os *empregos verdes*, para além de serem bons para o ambiente, têm de ser bons para os trabalhadores (EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/>).

²⁷ As Alterações Climáticas constituem uma falha de mercado do tipo externalidade negativa.

²⁸ Um conceito importante no contexto de uma escassez de água cada vez mais generalizada é o de *água virtual*, definida como a água consumida nas várias etapas do processo de produção de um produto alimentar ou não alimentar, ou de um serviço; ao comércio internacional de bens e serviços está associado um comércio de *água virtual* [1].

²⁹ As variáveis macroeconómicas, representam um dos principais pilares para a atratividade de uma região, ou país, como polo internacional de investimentos e negócios. No âmbito da macroeconomia procede-se ao estudo económico dos grandes agregados, por oposição ao estudo do comportamento dos agentes económicos (estudam-se, por exemplo, fenómenos como o desemprego, a inflação, a balança de pagamentos, as políticas monetárias e fiscais) [30]. Ou seja, a macroeconomia é a ciência que estuda os aspetos económicos globais de um país ou região como um conjunto.

orçamental (revendo, por exemplo, a composição e eficácia da despesa pública e aumentando as receitas através da atribuição de um preço à poluição; o *princípio do poluidor-pagador* - este princípio estabelece que o operador que cause danos ambientais ou crie a ameaça iminente desses danos deve, em princípio, custear as medidas de prevenção ou reparação necessárias [28]).

O Crescimento Verde poderá reduzir os riscos para o crescimento provenientes de estrangulamentos resultantes da escassez de recursos ou a sua qualidade reduzida, o que torna o investimento mais caro, e os desequilíbrios nos sistemas naturais que podem originar o risco de efeitos abruptos, altamente prejudiciais e potencialmente irreversíveis [24, p.5].

Em Portugal, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2015, foi aprovado o «*Compromisso para o Crescimento Verde*», que constitui uma estratégia nacional para a promoção do desenvolvimento, baseado na criação de valor assente na conciliação do crescimento económico e da sustentabilidade, da competitividade do País e da sua afirmação internacional como referência do crescimento verde [29].

2) Estratégias para o Crescimento Verde

O objetivo global de um quadro para o crescimento verde é estabelecer incentivos ou instituições que aumentem o bem-estar [24, p. 7]: (i) melhorando a gestão de recursos e aumentando a produtividade; (ii) incentivando a atividade económica onde, a longo prazo, a sociedade possa produzir com maiores vantagens; (iii) estabelecendo novas formas de alcançar os dois primeiros objetivos (por exemplo, a inovação).

Mas, a alteração dos atuais padrões de crescimento, hábitos dos consumidores, tecnologia e infraestrutura é um projeto de longo prazo e teremos que viver durante algum tempo com as consequências de decisões passadas. É provável que estas *dependências históricas* intensifiquem os riscos ambientais sistémicos, mesmo que obtivéssemos os contextos políticos certos de forma relativamente rápida [24], não nos podemos esquecer, por exemplo, que no caso das alterações climáticas [31] o Sistema Climático tem uma grande inércia.

Por outro lado, as estratégias de crescimento verde precisam de ser suficientemente flexíveis para tirar partido das novas tecnologias e de oportunidades inesperadas e serem capazes de abandonar uma abordagem caso surja uma melhor.

A utilização e gestão eficazes dos recursos constituem um objetivo essencial da política económica e, de futuro, muitas

intervenções fiscais e regulamentares que habitualmente não são consideradas, serão integradas no crescimento verde.

A Reforma da Fiscalidade Verde, em Portugal, por exemplo, pretende contribuir para «*a ecoinovação e a eficiência na utilização de recursos, a redução da dependência energética do exterior e a indução de padrões de produção e de consumo mais sustentáveis, bem como fomentar o Empreendedorismo e a criação de emprego, a concretização eficiente de metas e objetivos internacionais e a diversificação das fontes de receita, num contexto de neutralidade do sistema fiscal e de competitividade económica*» [32].

Em qualquer estratégia de crescimento verde são, pensamos, essenciais dois vastos conjuntos de políticas. O primeiro conjunto consiste num quadro alargado de políticas, devidamente articuladas, que permita que o crescimento económico e a conservação do capital natural se reforcem mutuamente. O segundo, a existências de políticas que proporcionem, por um lado, incentivos para a utilização eficiente e responsável dos recursos naturais, e por outro lado, tornem a poluição mais dispendiosa para os seus causadores (princípio do poluidor-pagador já referido anteriormente).

3) Condicionalismos do Crescimento Verde

Como em tudo, existem condicionalismos do *Crescimento Verde*. Estes condicionalismos estão associados a diversos aspetos, tais como: *Infraestrutura inadequada; Capitais humano e social, reduzidos e fraca qualidade institucional; Direitos de propriedade incompletos, subsídios; Incerteza regulamentar; Externalidades de informação e incentivos repartidos; Externalidades ambientais*³⁰; *Baixa rentabilidade no que respeita a Investigação e Desenvolvimento (I&D); Efeitos de rede; Entraves à concorrência*. [24, p. 9]

C - Relação entre Economia Verde e Crescimento Verde

Vimos atrás que a ideia central subjacente à *Economia Verde* é a de que o conjunto de processos produtivos da sociedade e as transações deles decorrentes contribua para o *Desenvolvimento Sustentável*, tanto nos seus aspetos sociais quanto ambientais, ou seja refere-se ao conjunto de atividades desenvolvidas pelo homem para obter os bens e serviços indispensáveis à satisfação das suas necessidades, de forma a contribuir para o *Desenvolvimento Sustentável*.

O *Crescimento verde* corresponde a um desenvolvimento progressivo, acentuando a componente dinâmica do processo

³⁰ Traduzem o efeito involuntário do comportamento de um indivíduo ou organização sobre terceiros. Assumem particular importância no domínio das questões ambientais, uma vez que se tratam sempre de externalidades negativas,

como é o caso da poluição atmosférica causada pelos efluentes gasosos das fábricas ou da poluição dos recursos hídricos provocada pelos detritos e resíduos resultantes da atividade de alguns empreendimentos industriais [30].

de transição. A figura 1 pretende mostrar, de uma forma resumida, a relação existente entre *Economia Verde* e *Crescimento Verde*.

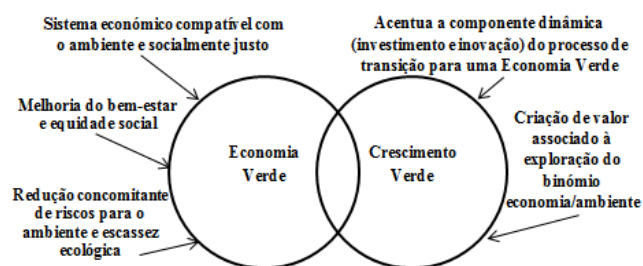


Figura 1 – Relação entre *Economia Verde* e *Crescimento Verde*

Ambos constituem instrumentos de otimização sustentável dos recursos e de criação de emprego, sendo muitas vezes utilizados de forma intermutável. O *Crescimento Verde* acentua a componente dinâmica do processo e as oportunidades de criação de valor associadas à exploração das relações de sinergia entre a Economia e o Ambiente, proporcionando uma abordagem para se alcançar o *Desenvolvimento Sustentável*, em particular nos seus aspetos sociais e ambientais de uma forma harmoniosa.

IV - O EMPREENDEDORISMO NO PROCESSO de TRANSFORMAÇÃO ESTRUTURAL DO MODELO VIGENTE

Foi referido atrás que há uma desilusão da comunidade mundial face ao paradigma económico dominante, considerando que é imperativo iniciar um novo ciclo de desenvolvimento assente num modelo de crescimento sustentável, incorporando os vetores, económico, social e ambiental. O *Empreendedorismo* é uma alavanca importante para levar esta tarefa a cabo, mas claro, a ciência e o conhecimento, a inovação, a existência políticas públicas adequadas e devidamente articuladas, são para além de outros, aspetos relevantes para o sucesso do *Empreendedorismo* no processo de transformação estrutural do modelo vigente.

A - O Empreendedorismo enquanto fenómeno complexo e multifacetado

Há diversos entendimentos do que é *Empreendedorismo*. Para alguns autores a atividade empresarial remonta ao princípio da história da Humanidade. No período da Grécia Antiga e da Roma Antiga surgem novos rumos para a atividade empresarial e no início da Idade Média aparecem novas formas de *Empreendedorismo*, onde a inovação desencadeia um papel

fundamental, associadas à promoção da guerra, principal meio para a geração de valor. [33]

No século XVIII, em plena Revolução Industrial³¹ [34], Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say terão sido os precursores do termo *Empreendedorismo*, associavam os empreendedores a pessoas que correm riscos, dado que financiavam os seus empreendimentos [35].

Mais recentemente, em 1978, J. Schumpeter associou o *Empreendedorismo* à inovação, pois segundo este autor a essência do *Empreendedorismo* está na perceção e aproveitamento das novas oportunidades de negócio; o empreendedor é responsável por processos de *destruição criativa*, resultando novos métodos de produção e novos produtos, e novos mercados [37].

Entretanto Frank Knight e Peter Drucker introduziram o conceito de risco [38]. Pinchot viria a desenvolver o conceito de *intraempreendedor* [39], ou seja, um empreendedor dentro da organização a que pertence.

Uma definição de *Empreendedorismo*, a título de exemplo, é a proposta pelo GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*³²: *Empreendedorismo* é «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» [40, p.4].

O *Empreendedorismo* é um processo dinâmico realizado pelo indivíduo (empreendedor) que, por iniciativa ou vontade própria, procura identificar e implementar ideias inovadoras, consideradas como oportunidades de negócio, ou seja, atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração [41] [42].

Como corolário, o *Empreendedorismo*, sendo uma ação humana, é um fenómeno complexo e multifacetado [43] que depende de interações e inter-relações entre pessoas e envolve a viabilização e articulação de recursos de diferentes tipos [44].

B- Espírito Empreendedor

Associado ao *Empreendedorismo* está o *espírito empreendedor*, que já referimos atrás. É a atitude mental e o processo para a criação e o desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco e a criatividade e, ou, a inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de uma organização nova ou já existente [45].

Uma abordagem completa da promoção do espírito empreendedor desenvolve-se a três níveis: ao nível individual, ao nível da organização e ao nível da sociedade.

³¹ A primeira revolução industrial data da Idade Média. Os séculos XI, XII e XIII criaram uma tecnologia na qual se apoiou a Revolução Industrial do século XVIII para iniciar o seu desenvolvimento [36].

³² O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é uma avaliação anual da atividade empreendedora e das aspirações e dificuldades dos empreendedores num vasto conjunto de países; tem em consideração as

diferentes fases do desenvolvimento económico dos países, classificando cada País participante como *economia orientada por fatores de produção* (por exemplo, Angola, Argélia, Egito), *economia orientada para a eficiência* (por exemplo, Argentina, Brasil, Polónia) ou *economia orientada para a inovação* (por exemplo, Estados Unidos, Noruega, Portugal, Suécia) [40].

Deste modo, para que os indivíduos se motivem no sentido de se tornarem empreendedores, é preciso transmitir-lhes o conceito de *espírito empreendedor* de uma forma estimulante, para que possuam as capacidades necessárias para transformar potenciais ambições em projetos de sucesso; a Universidade, e outras instituições de ensino, têm aqui um papel importante a desempenhar. Por outro lado, para que os projetos empreendedores vingam, é necessário que existam condições de financiamento e ausência de obstáculos para o seu desenvolvimento; a sociedade deve valorizar o sucesso e não estigmatizar o insucesso. Por exemplo, as organizações no domínio social têm dificuldade em encontrar financiamento (apoio à ideia, criação de projetos-piloto ou de protótipos, desenvolvimento em grande escala), em grande medida devido ao fraco reconhecimento do *Empreendedorismo social* [46].

O *Empreendedorismo Social* [46] incentiva a participação das partes interessadas na gestão e na prestação destes serviços, estimulando a inovação e a satisfação das partes interessadas.

A economia social abrange o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo por diversas entidades³³, assunto já tratado por autores no século XIX [47] [48]. Em Portugal, por exemplo, destacam-se as entidades seguintes [49]: as cooperativas; as associações mutualistas; as misericórdias; as fundações; as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas anteriores; as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, ou outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social, por exemplo, o primado das pessoas e dos objetivos sociais; a adesão e participação livre e voluntária; o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade. Por exemplo, a economia social emprega mais de 14,5 milhões de assalariados na União Europeia, ou seja, 6,5% do total dos postos de trabalho [50, p. 51].

O espírito empreendedor, independentemente do tipo de empreendedorismo, contribui para a criação de emprego e para o crescimento (que se pretende sustentado), é crucial para a competitividade, liberta o potencial pessoal. Pode também contribuir para reforçar a coesão económica e social de regiões menos desenvolvidas, estimulando a atividade económica e a criação de emprego ou para integrar os desempregados ou os desfavorecidos no meio laboral. Pode também ter um papel importante na prestação de serviços eficientes de saúde, de educação e de segurança social.

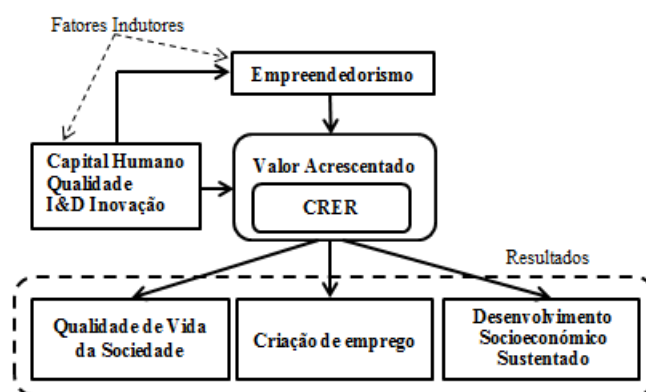
C . Desafios futuros colocados à atividade Empreendedora

De acordo com o que vimos atrás, torna-se necessário caminhar para um modelo empreendedor não só responsável e estruturante, mas também resiliente, que concilie a resposta à crise económica global, tendo a perceção de que o atual modelo

de desenvolvimento poderá estar a colocar em risco os recursos do Planeta. A seguir propõem-se a discussão de dois desafios que se colocam ao empreendedorismo: o desafio da competitividade e o desafio da necessidade de mudança do modo de produzir.

1) O desafio da competitividade dos Empreendimentos

Perante um cenário de transição, os empreendimentos em geral, deverão ter como premissa uma competitividade *Responsável, Estruturante e Resiliente*³⁴ (CRER). Ou seja, uma Competitividade Responsável e Estruturante, mas também Resiliente, cujo modelo conceptual se apresenta na figura 2, onde o *Empreendedorismo* é um fator indutor da CRER, que poderá incrementar o valor acrescentado concorrendo para a qualidade de vida da sociedade, criação de emprego e desenvolvimento socioeconómico sustentado.



Fonte: Adaptado de Ramos [51, p. 6]

Figura 2 – Modelo conceptual Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente

Competitividade *Responsável*, no sentido de respeitar aspetos ambientais, relacionados com os direitos humanos e a qualidade de vida das pessoas, bem como de ética e responsabilidade social e de evolução harmoniosa da sociedade; competitividade *Estruturante* no sentido de corresponder a pilares duradouros e sustentáveis de construção da competitividade no mundo contemporâneo, com uma perspetiva também de médio prazo e com base em valor acrescentado; e competitividade *Resiliente* no sentido de ser robusta face a oscilações de contexto, traçando um rumo de evolução positiva que seja capaz de resistir a diferentes tipos de imprevistos que possam surgir na cena nível nacional e internacional.

2) O desafio da necessidade de mudança do modo de produzir

A atividade empreendedora deverá dar o seu contributo para promover uma economia hipocarbónica e eficiente na utilização da energia e outros recursos, a fim de proteger e preservar o Planeta, e atender aos princípios básicos do socialmente justo e

³³ Uma abordagem deste tipo pode complementar os recursos públicos e ampliar a gama de serviços oferecidos à sociedade.

³⁴ Baseado no Relatório do Grupo de Trabalho – Trabalhos Preparatórios para a Elaboração de uma Lei de Bases da Qualidade, Inovação, Competitividade e

Empreendedorismo (Comissão de Economia e Obras Públicas, Assembleia da República Ramos) [51].

economicamente viável³⁵. Ou seja, caminhar para um *Empreendedorismo* ética e socialmente responsável.

Daí ter surgido o conceito de *Ecoempreendedorismo* desenvolvido pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável), fundado em 1992, conceito que, segundo Miranda [52] «*nada mais é do que transformar, inovar atendendo aos princípios básicos do socialmente justo, ambientalmente correto e economicamente viável*».

O *Ecoempreendedorismo* tem associado um conjunto de princípios, por exemplo [53]: *Redução de resíduos (sólidos, líquidos, energéticos); Redução das emissões (carbono, poluentes atmosféricos); Redução na utilização de resíduos químicos perigosos; Reutilização de resíduos industriais, como matéria-prima; Matéria-prima sustentável; Uso sustentável da energia; Reduzir o excesso.*

Schumpeter associou o *Empreendedorismo* à inovação, segundo este autor a essência do *Empreendedorismo* está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades de negócio; o empreendedor é responsável por processos de *destruição criativa*. De acordo com a *teoria da destruição criativa*, os empreendedores distorcem o equilíbrio de mercado, tornando-se agentes de mudança e crescimento que agem no sentido de introduzir novas combinações de mercado, de produto ou de inovação [40]. Ao fazê-lo, diferenciam-se da concorrência, quer por apresentarem produtos e/ou serviços inovadores, quer por utilizarem novas tecnologias e/ou processos.

Por exemplo, «*qualquer inovação que se traduza num avanço importante no sentido do desenvolvimento sustentável, reduzindo o impacto dos nossos modos de produção no ambiente, reforçando a resiliência da natureza às pressões ambientais ou utilizando os recursos naturais de forma mais eficiente e responsável*» [54, p. 1], constitui uma inovação verde, ou *Ecoinovação*.

A *Ecoinovação* [55], ao promover novos processos, tecnologias e serviços que tornam as atividades económicas mais ecológicas (transformar os desafios ambientais em oportunidades de negócio, em particular das Pequenas e médias Empresas [56]), possibilitam a otimização do potencial de crescimento e contribuem, de forma concomitante, para se encontrarem respostas para os desafios, como as alterações climáticas, a escassez de recursos e a diminuição da biodiversidade [54, p. 1]. Ou seja, a *Ecoinovação* está estritamente relacionada com o modo de utilização dos recursos naturais e os padrões de produção e consumo, e também com os conceitos de *ecoeficiência* e *ecoindústria*.

Dada a escassez de recursos e os impactes ambientais negativos, é preciso passar do atual modelo linear para um modelo de economia circular, tratando-se, de certo modo, de

uma forma de *Economia Verde*³⁶. Esta perspetiva está em linha com o *Ecoempreendedorismo* [57].

A figura 3 pretende mostrar que é necessário passar de uma economia linear onde o processo se inicia na extração de recursos (matérias primas finitas do solo), transformação em produtos, utilização e deposição dos resíduos (no subsolo ou, pior ainda, ficarem em lixeiras a céu aberto), para uma economia circular onde os resíduos sejam integrados no ciclo produtivo enquanto matéria-prima, reduzindo deste modo a necessidade de extração de mais recursos, para além da energia consumida e outros aspetos que já discutimos atrás³⁷. A investigação e a inovação são as chaves para o sucesso.

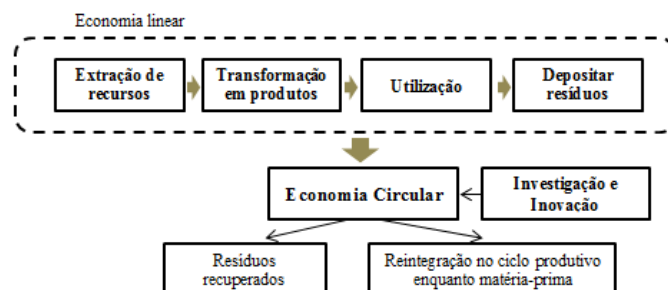


Figura 3 – Economia linear e Economia circular

Assim, é importante encetar-se um processo de transformação estrutural do paradigma existente que segue um modelo linear do século XIX, tendo como objetivo a promoção de um desenvolvimento sustentável, inclusivo, assente na dinamização da economia circular, através de uma maior eficiência em termos de recursos e da transformação dos resíduos num recurso; este novo modelo trará vantagens a nível de competitividade, crescimento verde e emprego, assim como para o ambiente.

V - DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do estudo efetuado destaca-se um conjunto de aspetos considerados relevantes:

1.º Aspeto: É reconhecida a necessidade de transição urgente do modelo de desenvolvimento atual, para um modelo mais sustentável;

2.º Aspeto: A crescente consciencialização do impacte que a ação humana tem sobre o ambiente, tem dado um impulso à *Economia Verde* e ao *Crescimento Verde*;

3.º Aspeto: O conceito de *Economia Verde* está relacionado com o conceito mais abrangente de *Desenvolvimento Sustentável*, contudo é uma expressão de significados e implicações ainda controversos;

4.º Aspeto: A *Economia Verde* e o *Crescimento Verde* constituem instrumentos de otimização sustentável dos recursos e de criação de emprego, sendo muitas vezes utilizados de forma intermutável. Contudo, o *Crescimento Verde* acentua a

³⁵ O preço de mercado de muitos produtos e serviços tradicionais não reflete, em muitos casos, os seus reais custos ambientais e sociais.

³⁶ *Economia Verde* refere-se a algo em geral, uma economia pensada nos recursos limitados do planeta. *Economia Circular* refere-se, de certo modo, a uma forma de *Economia Verde*.

³⁷ Aplicação dos ensinamentos do mundo natural, onde nada é desperdiçado.

componente dinâmica do processo e as oportunidades de criação de valor associadas à exploração das relações de sinergia entre a Economia e o Ambiente;

5.º Aspeto: O *Empreendedorismo*, sendo uma ação humana, é um fenómeno complexo e multifacetado que depende de interações e inter-relações entre pessoas e envolve a viabilização e articulação de recursos de diferentes tipos;

6.º Aspeto: Torna-se necessário caminhar para um modelo empreendedor não só responsável e estruturante, mas também resiliente, que concilie a resposta à crise económica global, tendo a perceção de que o atual modelo de desenvolvimento está a colocar em risco os recursos do Planeta;

7.º Aspeto: Num cenário de transição, os empreendimentos em geral, deverão ter como premissa uma competitividade *Responsável, Estruturante e Resiliente*;

8.º Aspeto: Há a necessidade de mudança do modo de produzir. Dada a escassez de recursos e os impactes ambientais negativos resultantes da atividade empreendedora, é preciso passar do atual modelo linear para um modelo de economia circular, tratando-se, de certo modo, de uma forma de *Economia Verde*. Esta perspetiva está em linha com o *Ecoempreendedorismo*.

Fazendo uma breve síntese, o *Empreendedorismo* enfrenta diversos desafios. Nesses desafios há um entrosamento entre vários aspetos, *Economia Verde, Crescimento Verde, Criatividade, Inovação, Energia, Emprego de qualidade, Investigação*, entre outros.

Um Empreendedorismo ética e socialmente responsável, contribuirá, para a criação de emprego de qualidade, para a preservação do ambiente, para a qualidade de vida da sociedade, ou seja, para um desenvolvimento sustentável a nível económico, social e ambiental.

A criação de um modelo que represente um *Empreendedorismo* sustentável é uma tarefa árdua, já que existem inúmeras interações e inter-relações presentes, mas será um trabalho de investigação útil e interessante. Por outro lado é interessante também, quantificar o benefício e os custos da transição para um modelo de produção assente numa *Economia Circular*, dos empreendimentos industriais em Portugal.

REFERÊNCIAS

- [1] F. D. Santos, *Alterações Globais: Os Desafios e os Riscos Presentes e Futuros*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2012, ISBN: 978-989-8424-55-06.
- [2] MAOTE – Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. MAOTE, ISBN: 978-989-8097-22-4.
- [3] K. S. Sarala, K. S. Kunara e C. P. P. Kumar, “An Overview of Innovation and Prospects of Entrepreneurial Development Towards Economic Development,” in *Creativity, Innovation and Entrepreneurship*. New Delhi: Allied Publishers, 2012, pp. 50-64, ISBN: 978-81-8424-802-9.
- [4] P. F. Drucker, *O Melhor de Peter Drucker: A Administração*. São Paulo-Brasil: AMPUB, 2004, ISBN: 85-213-1163-6.
- [5] COTEC, *Manual: Identificação e Classificação*. Porto/Lisboa: COTEC, 2008.
- [6] S. S. Nandram e K. J. Samsom, *The Spirit of Entrepreneurship*. New York: Springer Science & Business Media, 2006, ISBN: 978-3-540-34760-6.
- [7] S. Rodrigues, *Empreendedorismo*. Lisboa: ANJE, 2008. (Cofinanciado por: União Europeia - Fundo Social Europeu, Estado Português, POEFDS)
- [8] UNESCO, *A Ciência para o Século XXI: Uma Nova Visão e uma Base de Ação*, 3.ª ed. Brasília: UNESCO Brasil, 2005.
- [9] H. M. Pereira et al., *Ecosistemas e Bem-estar Humano*. Lisboa: Escolar Editora, 2009, ISBN: 978-972-592-274-3.
- [10] A. C. Newton e E. Cantarello, *An Introduction to the Green Economy: Science, Systems and Sustainability*. New York: Routledge, 2014, ISBN: 978-0-415-71160-6.
- [11] Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, [Online]. Available: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. [Acedido em 14 08 2015].
- [12] Earth Charter International, *A Carta da Terra*. [Online]. Available: <http://www.earthcharterinaction.org/content/pages/Read-the-Charter.html>. [Acedido em 14 08 2015].
- [13] Ministério do Meio Ambiente, *Convenção sobre Diversidade Biológica*. Brasília: MMA, 2000.
- [14] UNCCD, United Nations Convention to Combat Desertification. [Online]. Available: <http://www.unccd.int/en/about-the-convention/Pages/Text-overview.aspx>. [Acedido em 14 08 2015].
- [15] Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas, 1992. [Online]. Available: http://www.ci.esapl.pt/jcms/ea/unfccc_UNFCCC_text_integr.htm. [Acedido em 14 08 2015].
- [16] Declaração de Princípios sobre Florestas, Relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1992. [Online]. Available: http://www.meioambiente.pr.gov.br/arquivos/File/agenda21/Declaracao_de_Principios_sobre_Florestas.pdf. [Acedido em 14 08 2015].
- [17] Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento, 1992. [Online]. Available: http://www.apambiente.pt/_zdata/Políticas/DesenvolvimentoSustentavel/1992_Declaracao_Rio.pdf. [Acedido em 14 08 2015].
- [18] United Nations, Agenda 21, United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992. [Online]. Available: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>. [Acedido em 14 08 2015].
- [19] C. H. Matthews & R. Brueggemann, *Innovation and Entrepreneurship: A Competency Framework*. New York: Routledge, ISBN: 978-0-415-74252-5.
- [20] European Environment Agency, *Resource-Efficient Green Economic and EU Policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN: 978-92-9213-465-5.
- [21] UNEP, *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. Nairobi-Kenya: UNEP, 2011, ISBN: 978-92-807-3143-9.
- [22] OECD, *Ministerial Conclusions, Meeting of the Council at Ministerial Level, Paris, 24-25 June 2009*.
- [23] OECD, *Declaration on Green Growth, Meeting of the Council at Ministerial Level, Paris, 24-25 June 2009*.
- [24] OCDE, *A Caminho do Crescimento Verde: Um Sumário para os Decisores Políticos*. Paris: OCDE, 2011.
- [25] Comissão Europeia, *Iniciativa Emprego Verde: Explorar o Potencial de Criação Emprego da Economia Verde*. COM (2014) 446 final, 2014.
- [26] OECD, *Fostering Innovation for Green Growth*. Paris: OECD, 2011, ISBN: 978-92-64-11991-8.
- [27] T. Tietenberg e L. Lewis, *Environmental & Natural Resource Economics*, 8 ed. Boston: Pearson, 2009, ISBN: 978-0-321-56046-9.
- [28] Directiva 2004/35/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 21 de Abril de 2004, Relativa à Responsabilidade Ambiental em Termos de Prevenção e Reparação de Danos Ambientais, *Jornal Oficial da União Europeia*, L 43, de 30-04-2004, pp. 56-75.
- [29] Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2015, Aprova o Compromisso para o Crescimento Verde, DR n.º 84, 1.ª Série, de 30 de abril de 2015.
- [30] J. F. Cardoso, *Manual de Gestão: Guia de Conceitos*. Linda-a-Velha: Controljournal Editora, 1997.
- [31] IPCC, *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the*

- Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)]. Geneva – Switzerland: IPCC, 2015, ISBN 978-92-9169-143-2.
- [32] Despacho n.º 1962/2014, DR n.º 27, 2.ª série, de 7 de fevereiro de 2014.
- [33] M. N. Monteiro, O Empreendedorismo e a Criação de Negócios, Dissertação de Mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2010.
- [34] T. S. Ashton, A Revolução Industrial. Mem-Martins/Sintra: Publicações Europa América, 1977.
- [35] Wikipedia, Richard Cantillon. [Online]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Cantillon. [Acedido em 18 08 2015].
- [36] J. Gimpel, A Revolução Industrial da Idade Média. Mem-Martins/Sintra: Publicações Europa América (Edição n.º 101099/4166), 1986.
- [37] Wikipedia, Joseph Schumpeter, [Online]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter. [Acedido em 18 08 2015].
- [38] E. B. Dantas, Empreendedorismo e IntraEmpreendedorismo, Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, ISSN: 1646-3137, 2008. [Online]. Available: http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=923. [Acedido em 18 08 2015].
- [39] Wikipedia, Gifford Pinchot III. [Online]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Gifford_Pinchot_III. [Acedido em 18 08 2015].
- [40] ISCTE-IUL & SPI Ventures, GEM - Global Entrepreneurship Monitor, GEM Portugal 2012: Estudo sobre o Empreendedorismo.
- [41] Empreendedorismo, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [Online]. Available: <http://www.priberam.pt/dlpo/Empreendedorismo>. [Acedido em 18 08 2015].
- [42] Empreendedorismo in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [Online]. Available: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Empreendedorismo>. [Acedido em 18 08 2015].
- [43] J. Leitão, J. M. Ferreira e S. G. Azevedo, Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística. Vila Nova de Famalicão/Lisboa: Centro Atlântico, 2008, ISBN: 978-889-615-057-0.
- [44] F. A. P. Guimenez, J. M. Ferreira e S. C. Ramos, Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um Pouco Além de Mintzberg, XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2008.
- [45] Comissão Europeia, Iniciativa de Empreendedorismo Social: Construir um Ecossistema para Promover as Empresas Sociais. COM(2011) 682 final, 2011.
- [46] Comissão Europeia, Iniciativa de Empreendedorismo Social: Construir um Ecossistema para Promover as Empresas Sociais. COM(2011) 682 final, 2011.
- [47] J. E. T. Rogers, Social Economy. New York: G. T. Putnam & Sons, 1872.
- [48] E. About, Handbook of Social Economy. New York: D. Appleton and Company, 1873.
- [49] Lei n.º 30, Lei de Bases da Economia Social, DR n.º 30, 1.ª Série de 8 de maio de 2013.
- [50] J. L. M. Campos e R. C. Ávila, L'Économie Sociale dans L'Union Européenne. Bruxelles: Comité Economique et Social Européen, 2012, ISBN: 978-92-830-1967-1.
- [51] L. Ramos, Relatório: Grupo de Trabalho – Trabalhos Preparatórios para Elaboração de um Lei de Bases da Qualidade, Inovação, Competitividade e Empreendedorismo. Comissão de Economia e Obras Públicas, Assembleia da República, 2013.

Customer service e o Empreendedorismo Empresarial

A função *customer service* melhora ou não a competitividade das organizações em termos empreendedorismo empresarial?

Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães
Departamento Economia, Gestão e Informática
Universidade Portualense
Porto - Portugal
miguelm@upt.pt

Resumo - Na era do comércio digital, a realidade da conectividade tornou possível uma nova ordem de relacionamentos de empreendedorismo empresarial, sendo a perspetiva da gestão da *supply chain management*, que todas as organizações se concentrem no *customer service*. O desafio dos empreendedores de hoje é, cada vez mais, questionar a eficácia e a eficiência das práticas que estão a ser utilizadas para: atrair, vender, satisfazer e fidelizar os clientes. Por sua vez, as organizações, caso desejem manter-se presentes no mercado, têm de adotar necessariamente um modelo de *customer service* que permita antecipar as suas exigências e monitorizar as suas expectativas. Para além disso, paralelamente ao desenvolvimento do conceito *supply chain management*, há uma alteração na filosofia quanto à natureza da estratégia de *customer service*. Essa alteração tem sido geralmente entendida como marketing relacional. Assim, o objetivo máximo do *customer service* é reconhecer que cada cliente individual pode, sem dúvida, ter necessidades exclusivas - micromarketing ou marketing um-a-um -, apresentando-se neste artigo, diferentes tipos de metodologias de *customer service* de empreendedorismo empresarial.

Palavras Chave - Serviço ao cliente; Apoio ao cliente; Política de serviço ao cliente; Gestão do relacionamento com o cliente. (JEL M19, M30, M31).

Abstract - In the Era of digital commerce, the reality of connectivity has made a new order of business relationships possible, being the management perspective of supply chain management that all companies focus on customer service. The challenge of entrepreneurs today is, more and more, to question the effectiveness and efficiency of practices employed to: attract, sell, satisfy and build client/customer loyalty. Therefore, organizations that wish to maintain its presence in the market must adopt a customer service model that allows the anticipation of their demands and the monitoring of their expectations. Furthermore, parallel to the development of the concept of supply chain management, the nature of customer service strategy is altered. Such change has generally been understood as relational marketing. The main purpose of customer service is to recognize that every individual client/customer can have exclusive needs, known as micromarketing or one-to-one marketing, for which will be presented a suggestion for a Customer Service model in this dissertation.

Key Words - Customer Service; Customer support; Customer Service policy; Customer Relationship Management. (JEL M19, M30, M31).

I INTRODUÇÃO

Neste artigo não se pretende desenvolver um estudo exaustivo acerca do tema empreendedorismo empresarial, pois já existem publicações sobre o mesmo, mas sim, avaliar a evolução das diferentes abordagens de *customer service* de empreendedorismo empresarial adotadas para um maior entendimento e compreensão dos fatores que devem ser levados em linha de conta para obter a atração, a venda, a satisfação e a fidelização dos clientes por parte de uma organização, sendo o valor fundamental do *customer service* atender às “necessidades” dos clientes numa “base de eficiência”, Ballou R. (2004), no “custo de servir”, Pevereli and Feniks (2010) e na “eficácia” da sua “satisfação e fidelização” (retenção), Huete L. M. (2003).

Apesar da maioria dos empreendedores concordar com o facto do *customer service* ser um elemento importante e de o utilizar na gíria empresarial, apregoando termos como “estamos atentos ao cliente”, “o cliente é o rei”, “o cliente é a pessoa mais importante da minha organização”, o certo é que existe muita dificuldade em exprimir o que realmente significa este “sujeito” e como se pode colocar em prática um programa de *customer service*. Cliente, é o usuário final de um produto ou serviço, cujas necessidades ou exigências precisam de ser atendidas, Bowersox, Closs, Cooper (2012).

Customer service, não será apenas uma função importante do departamento de marketing, mas também de empre-endedorismo empresarial. Um programa de *customer service* necessita de identificar e tornar prioritárias todas as atividades essenciais para a satisfação das exigências logísticas dos clientes, tão bem ou melhor do que a concorrência. Ao estabelecer um programa de *customer service* é imprescindível identificar “padrões claros” associados ao desempenho de cada uma das atividades, assim como, medidas relativas a esses mesmos padrões, Norek e Pohlen (2001). Em programas básicos de *customer service*, o focus está nos aspetos operacionais da logística de empreendedorismo empresarial, sendo a preocupação, a garantia de que a organização ofereça rigor nos “7 C’s”, Bowersox, Closs, Cooper, (2012), nome-adamente, quantidade correta; produto correto; prazo correto; lugar correto; conformidade; preço correto; e informação correta.

Torna-se pois evidente que um serviço de excelência de empreendedorismo empresarial ao cliente seja feito ao longo da *supply chain*, sendo a preocupação fundamental, o custo associado ao cumprimento de um desempenho do *customer service*, baseado no retorno do investimento, Kaplan e Narayanan (2001). Nesse sentido, é necessária uma análise cuidadosa acerca do desempenho competitivo e da sensibilidade do cliente face aos atributos do serviço, de modo a que seja possível formular e implementar uma estratégia de empreendedorismo empresarial de *customer service* correta, eficiente e eficaz, Sheth e Sisodia (1995).

II - OPERACIONALIZAR UM MODELO DE *CUSTOMER SERVICE*

O desafio de operacionalizar um modelo de *customer service* numa organização nasce na necessidade de atender cada vez mais, de uma forma exclusiva, a cada cliente, trate-se de um utilizador final, intermediário, parceiro de negócio, ou até mesmo, o que se denomina cliente interno, ou seja, colaborador da empresa (Rosenbluth and Peters, 2002).

III - ANTECEDENTES DO *CUSTOMER SERVICE*

Neste âmbito, ao longo do século XX, o marketing assumiu três óticas distintas antes de se transformar numa ideia integrada. Até aos anos 30, vigorava a ótica da produção, em que o objetivo das organizações era produzir o melhor produto, com base numa organização que permitisse obter o mais baixo custo e os mais baixos preços.

Em meados dos anos 30, desenvolveu-se a ótica da venda, em que não bastava produzir bem e ao mais baixo custo. Passou pois a ser necessário trabalhar a força de vendas e as atividades de promoção (estratégia *push*), continuando-se porém a ignorar que o mercado é um conjunto de clientes que sentem necessidades, exigências e desejos; que partilha valores e culturas; que conhece, escolhe, decide e compra o que dá a melhor satisfação às suas necessidades (estratégia *pull*).

No pós II Guerra Mundial começou a surgir a sensação de que já não era suficiente e eficaz produzir e escoar de acordo com as melhores técnicas e métodos até então defendidos: conseguir o custo mais baixo, vender e promover. Como tal, começaram a ser desenvolvidas técnicas de análise, avaliação e teste dos mercados, nascendo assim, a ótica de mercado. Até então, os mercados eram entendidos como realidades homogêneas, sendo identificado o consumidor médio, para o qual se produzia, em função dos interesses financeiros da organização. Nesta fase posterior, o mercado passou a ganhar importância no tocante à definição das estratégias das organizações, apesar dos conceitos de segmentação e posicionamento não produzirem consequências nas atividades empresariais. Os estudos de mercado serviam mais propósitos de potencial de sucesso, previsão de vendas e análise de necessidades, não se munindo de ferramentas para o tratamento dos resultados obtidos *a posteriori*, nomeadamente, no tocante a formas de avaliação de satisfação destes mesmo propósitos, servindo antes, para definir mensagens de promoção e publicidade.

Atualmente, o marketing principia a ser assumido como ciência do foro das ciências sociais, com um corpo de conhecimento devidamente autonomizado e dotado de metodologias científicas próprias. Nele existem diversas variáveis independentes e conceitos desenvolvidos, aplicáveis a diferentes âmbitos. A atual filosofia de marketing integrado,

como gestão de alto sucesso e rendimento, posiciona o cliente e o mercado, como prioridades e orientações estratégicas de empreendedorismo empresarial de base assente numa filosofia de *customer service*.

A ótica de venda, muito característica nas PME's, aposta num forte departamento comercial, perdendo na inovação, no empreendedorismo empresarial e na satisfação contínua do cliente. A orientação para o mercado e a ótica de marketing integrado, têm como denominador comum, a primazia pelo empreendedorismo empresarial e o cliente, na base da ação da organização, em conjunto com a interpretação de toda a realidade envolvente.

De facto, o marketing em Portugal surgiu nos anos 20 como aplicação económica com Fernando Pessoa (1935) e transformou-se em atividade de gestão já nos anos 40. Contudo, só a partir dos anos 50 existiu um desenvolvimento científico enquanto ciência quantitativa e posteriormente qualitativa, com Fernando Namora (1969), através da publicação do livro intitulado Marketing. Pode afirmar-se que o marketing entrou em Portugal mais depressa pela cultura, do que pela função de gestão, que só a partir dos anos 70 foi verdadeiramente implementada. Só nessa década surgiram conceitos como o "Marketing-Mix" por Borden Neil (1964), o "Ciclo de Vida do Produto" por Dean Joel (1950), a "Imagem de Marca" pelos autores Levy Sidney e Ogilvy David (1955), a "Segmentação de Mercado" por Smith Wendell (1956), o "Marketing Concept" por McKitterick John (1957), e a "Auditoria de Marketing" por Shuchman Abe (1959).

Nos anos 60, o marketing passou a ser visto como a ciência do comportamento. McCarty Jerome (1960) introduziu a noção dos 4 P's -Product, Place, Promotion and Price- posteriormente desenvolvida por Levitt Theodore (1980); Howard John e Sheth Jagdish (1969) introduziram a "Teoria do Comportamento do Consumidor"; e Lazer William (1987) introduziu os "Estilos de Vida" adaptados dos conceitos sociológicos. Foi também nos anos 60, que os E.U.A. proibiram a publicidade do tabaco em revistas, televisão e rádio, que a IBM alcançou a liderança de mercado dos computadores com a linha 360 e que a Intel começou a comercialização dos *stereo cassette decks*.

Nos anos 70, o marketing foi a ciência da decisão. Zaltman Gerald e Kotler Philip (1971) introduziram o conceito de "Marketing Social". Ries Al e Trout Jack (1970) identificaram o conceito de "Posicionamento", como resultado da articulação das quatro variáveis do "Marketing Mix". O Boston Consulting Group (B.C.G.) desenvolveu o "Marketing Estratégico" como sistema de decisão. Com Shostack Lynn (1972), o "Marketing de Serviços" ganhou proeminência, surgindo o conceito de "Macromarketing" como resposta ao aumento de problemas sociais devido ao consumo desenfreado e ao endividamento. Foi também nos anos 70, que a Sony introduziu no mercado o Walkman e a Magnavox introduziu no mercado dos E.U.A., o primeiro vídeo jogo – Odyssey. Em 1972 nasceu o e-mail e foram criados os softwares para envio e receção de correio eletrónico.

Na década de 80, surgiram conceitos como o "Marketing de Guerra", pelos autores Singh Ravi e Kotler Philip (1980); o "Marketing Interno", por Gronroos Christian (1981); o "Marketing Global", por Levitt Theodore (1985); o "Marketing Relacional", por Jackson Barbara (1985); e o "Megamarketing", por Kotler Philip (1986).

O marketing está, portanto, “popularizado”, é constantemente “recriado” e diferentemente posicionado, em todos os cantos da “aldeia global”. O marketing cresceu e amadureceu no século XX a par da sociedade da informação, ocupando no universo científico das ciências económicas e de empreendedorismo empresarial, uma dimensão de conhecimento digna de ser autonomizada.

Os contributos de Kotler e Levitt, entre outros autores já mencionados, foram marcantes para a sistematização desta “disciplina”. Segundo Oliveira (1999), ambos os autores ajudaram a definir a verdadeira personalidade do termo “Marketing” e de “Empreendedorismo Empresarial” como uma filosofia de uma organização, baseada na premissa de que a orientação de um negócio deve dirigir-se às necessidades e exigências do cliente, com a finalidade de a troco de um benefício, conseguir a sua satisfação. Levitt Theodore (1986), escreve em “The Marketing Imagination”, “apercebo-me de uma constante que define o que é melhor”. Diz-nos que “não pode existir uma estratégia de empreendedorismo empresarial eficaz se esta não se encontrar orientada para o marketing”.

Deste modo, poder-se-á afirmar que o conceito de marketing se apoia em três paradigmas que atuam como pilares para guiar a sua implementação:

1. *Customer Focus*, pois envolve o conhecimento profundo das necessidades, desejos e preferências dos clientes, um processo de *marketing intelligence*, e não a simples verbalização desses desejos e necessidades;

2. *Marketing Coordenado*, pois indica que a orientação para o mercado é responsabilidade de toda a estratégia de empreendedorismo empresarial, que deve conhecer as necessidades dos clientes e responder perante elas; e,

3. *Rendibilidade*, visto como uma consequência da orientação para o mercado.

A informação é, pois, a base de toda estratégia de empreendedorismo empresarial, não apenas como *input*, mas também como *output*. Qualquer organização tem de obter informação constante sobre os mercados em que atua e sobre os seus clientes (*input*), nomeadamente, indicadores macro-económicos, indicadores relativos à concorrência, ao perfil do cliente, às vendas, entre outras informações, que se revelam vitais para a estratégia de empreendedorismo empresarial e de marketing estratégico (decidir) e para o marketing operacional (executar). É através destes estudos de mercado e da utilização de fontes primárias, secundárias, *desk research* e análises de clientes, que se segmentam mercados, se fazem planos de comunicação, se determinam conceitos de valor e qualidade, enfim... que se posiciona toda a organização perante os seus públicos. Também no sentido de output, a informação é fundamental, uma vez que não é suficiente fazer um bom produto, mas sim imperativo, dá-lo a conhecer, através das ferramentas do mix da comunicação, de modo a criar notoriedade e diferenciar, num contexto *overchoice*.

Para tornar eficaz uma informação é necessário um sistema de comunicação organizado e eficiente, composto por quatro elementos: emissor, mensagem, suporte (meios) e recetor. Que melhor sistema do que a sociedade da informação, para que uma organização, como recetora, perceba as necessidades insatisfeitas das pessoas e, por sua vez, o público se aperceba da capacidade

que os produtos e serviços da organização têm para satisfazer as suas exigências?

Este “diálogo” permanente exige organizações com uma filosofia de *customer service* como fator de sucesso no novo contexto da gestão. *Customer service* é um termo de grande alcance, incluindo os elementos que vão desde a disponibilidade do serviço até ao serviço pós-venda. O *customer service* é o resultado de todas atividades logísticas ou processos da cadeia de abastecimento (*supply chain*) de uma a estratégia de empreendedorismo empresarial.

Decidir o nível de serviço é, por isso, fundamental na escolha da estratégia de empreendedorismo empresarial, para que seja conseguida uma adequada rendibilidade numa organização. O *customer service* é, necessariamente, o con-junto dos serviços “escolhidos” por uma organização, que per-mite a atração, a venda, a satisfação e a fidelização dos clien-tes, Huete J. M. (2003).

Segundo Kyj e Kyj (1994), o *customer service*, quando utilizado de uma forma eficaz, constitui uma variável de elevada importância, que pode ter impacto significativo na criação de procura e na manutenção dos clientes, enquanto que, para Warren (1974), o *customer service* se refere especi-ficamente à cadeia de atividades de satisfação de vendas, que começa normalmente com a formalização do pedido da encomenda e acaba na entrega do produto ao cliente, embora numa variedade de situações, possa ter continuidade na forma de serviços pós-venda, manutenção de equipamentos ou qualquer outra modalidade de suporte técnico. O *customer service* passou a ser descrito por Ballou (2004), “como um processo integral de atendimento do pedido do cliente”, incluindo a receção do pedido (por meio físico ou eletrónico), a determinação das condições de pagamento, a seleção da embalagem, o prazo de expedição e modo de entrega, a disponibilização do serviço pós-venda ao cliente e as condições de devolução de produtos não conformes.

As definições de *customer service* apresentadas são genéricas, com diferentes interpretações.

Na ótica global de uma organização, o *customer service* é uma componente essencial da estratégia de marketing, sendo entendido como um *mix* das atividades dos “4P’s”: Produto, Preço, Promoção e Canal de Distribuição, McCarty (1960). Mais recentemente, no marketing digital, o *mix* de atividades são considerados, por Conrado (2011), os “8P’s”: Pesquisa, Projeto, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Previsão. Poder-se-á afirmar que a abordagem dos “4P’s” representa a “distribuição física” e a abordagem do “8P’s”, a área do “*digital business*”.

Em suma, definir os elementos que constituem o *customer service* e como eles conduzem os comportamentos dos clientes e a estratégia de empreendedorismo empresarial, tem sido o objetivo de inúmeras investigações nos últimos anos, como é exemplo Tucker (1994). Como os clientes não conseguem identificar facilmente o que os leva a agir de uma determinada maneira, a definição do que constitui, precisamente o *customer service*, continuará a ser sujeita a várias interpretações, apresentando-se como uma das principais limitações de qualquer estudo realizado sobre este tema.

IV - ESTUDO DE CASOS DE CUSTOMER SERVICE

Dos vários trabalhos científicos realizados, o estudo patrocinado pelo Nacional Council of Physical Distribution Management é considerado o mais relevante, pois identifica como elementos do *customer service*, os momentos que antecedem a transação, a própria transação e os que a precedem, focando-se na concretização da transação fornecedor-cliente, Lalond B., Zinzer P. (1976), enquanto relação duradoura e não um “momento”.

Eis o agrupamento dos elementos do *customer service* em categorias de pré- transação, transação e pós-transação:

1. Os elementos de **pré-transação** propiciam um bom ambiente para o *customer service*. Um compromisso formal sobre as modalidades do serviço, por exemplo, o tempo máximo de entrega após a formalização de uma encomenda, os procedimentos relativos a eventuais devoluções, pedidos em aberto e também os métodos de expedição, são questões que permitem ao cliente conhecer com exatidão o tipo de serviço que lhe será prestado.

2. Os elementos de **transação** são aqueles que resultam diretamente da entrega do produto ao cliente. Estabelecer os níveis adequados de stocks mínimos, selecionar as modalidades de transporte e determinar métodos de processamento dos pedidos, são alguns exemplos desses elementos, que se refletem num prazo de entrega ajustado às expectativas dos clientes e na exatidão das especificações acordadas com os mesmos.

3. Os elementos **pós-transação** representam o conjunto necessário de serviços pós-venda aos clientes, nomeadamente, no tocante ao estabelecimento de planos de contingência, para enfrentar prejuízos no cumprimento normal do serviço, causados por imprevistos; assegurar a reposição de produtos danificados; assegurar a devolução das embalagens (emba-lagens retornáveis, reutilizáveis, paletes, etc...).

Customer service é, portanto, a soma de todos esses elementos, onde será necessário proporcionar, transversalmente, o treino técnico-comercial a todos os intervenientes da cadeia de abastecimento e disponibilizar os manuais e as introduções técnicas que facilitem, ora a montagem, ora a utilização dos produtos aos clientes – tudo isto constitui um bom relacionamento comprador *versus* vendedor. Obviamente que nem todos os elementos possuem o mesmo nível de importância. As pesquisas a esse respeito têm apresentado resultados interessantes ao nível da satisfação e da fidelização de clientes. Sterling e Lambert (1989) estudaram detalhadamente dois setores de atividade (o setor de móveis para escritórios e de plásticos).

A partir de um grande número de variáveis (99 e 112, respetivamente), representando o Produto, o Preço, a Promoção e o Canal de Distribuição, conseguiram identificar os elementos mais importantes do ponto de vista dos chefes de compras, clientes e gestores de stocks. Numa escala de 1 a 7, os inquiridos classificaram os elementos dos serviços em cada um desses setores por ordem de importância.

Segundo Lambert e Harrington (1989), as variáveis do serviço ao cliente classificadas por ordem de importância para o setor de móveis de escritório são:

1. Entrega do produto na data acordada;

2. Entrega do produto com precisão;
3. Entrega do produto corresponde ao projeto e ao orçamento em termos de design, qualidade e de preço;
4. Preço competitivo;
5. Notificação do cliente em tempo útil em relação a potenciais atrasos;
6. Ação imediata a pedidos de assistência;
7. Tratamento imediato em relação a queixas e reclamações;
8. Consistência no ciclo de pedidos de encomenda (pequena variedade);
9. Precisão do fabricante na estimativa das datas de entrega;
10. Design (Estética) e detalhe dos acabamentos;
11. Continuidade dos produtos;
12. Aceitação automática de produtos com defeito;
13. Extensão do prazo de entrega para encomendas rápidas;
14. Entrega de encomendas completas;
15. Entrega de encomendas completas rapidamente; e
16. Política de preços realista e consistente.

A pesquisa demonstrou que o *customer service* é uma componente integral e indispensável no sucesso do setor de móveis de escritório, nomeadamente, relativamente à distribuição dos artigos, para além de proporcionar uma oportunidade significativa às empresas, quanto ao estabelecimento de uma estratégia de empreendedorismo empresarial que conduza a uma vantagem competitiva no mercado.

A avaliação das 16 variáveis mais importantes neste estudo, pelos gabinetes de projeto e de arquitetura, agentes e distribuidores de móveis de escritório, e para os consumidores e utilizadores (clientes finais), revelou que, pelo menos onze entre as variáveis supra mencionadas, são variáveis logísticas. Hoje, para além das variáveis apontadas, existem outras variáveis essenciais para a concretização de um negócio de móveis de escritório que devem integrar o *customer service*.

Por conseguinte, é essencial, por parte das empresas de móveis de escritório, disponibilizar aos seus clientes um conjunto de serviços adicionais essenciais:

1. Base de dados das imagens dos produtos em “dxf” e “dwg”, que permita efetuar o estudo prévio da implementação dos móveis no espaço a decorar;

2. Apresentação de vários projetos com diferentes opções aos seguintes níveis: layouts de implementação com a otimização do custo do m2 por utilizador; opções estéticas ao nível de postos operativos e de direção, sem descorar o aspeto estético (design) e o funcional; diversas opções de orçamento que possibilitem avaliar de uma forma clara, qual a opção mais adequada;

3. Estabelecimento de um plano de formação para os utilizadores, ao nível da funcionalidade, da antropometria e dos aspetos ergonómicos de cada um dos produtos;

4. Fornecimento de uma lista dos produtos de limpeza mais aconselhados, a fim de evitar danificações desnecessárias nos produtos;

5. Recomendação de um plano de manutenção para os produtos instalados.

Já na indústria dos plásticos, 9 das 18 variáveis mais importantes estavam relacionadas com a logística. Entre as variáveis remanescentes, apenas 5 tinham ligação com a qualidade dos produtos, 2 com o preço e as outras 2 com a equipa de vendas:

1. As resinas do fornecedor têm qualidade permanente;
2. Qualidade da equipa de vendedores: honestidade;
3. Precisão no atendimento das encomendas (guia de remessa ou fatura confere com a nota de encomenda);
4. Preço competitivo;
5. Resina processável;
6. As resinas do fornecedor têm cores consistentes;
7. Prazos de entrega consistentes (o vendedor entrega sempre na data prevista);
8. As resinas do fornecedor apresentam um fluxo consistente de fusão;
9. Capacidade de despachar pedidos urgentes com rapidez e eficiência;
10. Informação dada no momento do pedido da encomenda – previsão da data de entrega;
11. Aviso ao Cliente em caso de não cumprimento da data acordada para a entrega;
12. Qualidade da resina compatível com o preço;
13. Qualidade geral da resina compatível com o produto;
14. Informação fornecida no momento da encomenda – previsão do prazo de entrega;
15. Procedimentos em relação a queixas e reclamações dos Clientes relativamente à forma de entrega dos produtos e sua conformidade;
16. Extensão dos prazos de entrega acordados (entre a colocação do pedido e da entrega – produtos em stock);
17. Qualidade da equipa de vendedores – acompanhamento técnico;
18. Informação dada na emissão do pedido de encomenda – disponibilidade de stock.

Segundo as pesquisas efetuadas por Sterling e Lambert (1989), a importância logística dos serviços prestados - *customer service* - é a preocupação dominante entre os clientes do setor de móveis de escritório e da indústria dos plásticos. Apesar da amostragem deste estudo abordar apenas dois setores de atividade, concluiu-se que outros investigadores chegaram aos mesmos resultados em estudos similares, Innis e LaLonde (1994), nomeadamente, no setor de vidros para automóveis. Estes constataram que 6 dos 10 melhores atributos do *customer service* se relacionam com a logística.

Tendo em conta o exposto, verifica-se que existe uma elevada correlação entre a função de marketing e vendas e o serviço logístico, o que possibilita concluir que ambos os fatores são fundamentais para o sucesso de uma estratégia de empreendedorismo empresarial. Muitas vezes, a importância destes dois fatores é superior às variáveis preço e qualidade, assim como, a outros elementos ligados ao marketing, finanças e à produção de um produto ou de um serviço.

Contudo, a preocupação fundamental é avaliar o ponto crítico da rentabilidade de uma organização através do nível de *customer service* prestado ao cliente que permite formular e implementar uma estratégia de empreendedorismo empresarial. Na realidade, a logística do *customer service* representa um dos elementos do conjunto desses serviços em que não é possível medir com exatidão o valor de vendas em relação ao nível do serviço logístico associado, e em que os clientes nem sempre manifestam claramente as suas preferências no tipo de serviços que desejam, nem reagem consistentemente à oferta de serviços associados na aquisição de um produto ou serviço.

Tudo isso conduz, tipicamente, a que as organizações pré-estabeleçam níveis de *customer service* e, a partir deles, se reajustem tendo em conta o grau de satisfação e de fidelização dos seus clientes. Apesar de não ser um dos melhores métodos, não deixa de ser uma metodologia seguida por muitas organizações.

No seu trabalho, Sterling e Lambert (1989) conseguiram comprovar que o *customer service* tem efeitos diferenciados sobre o sucesso de uma estratégia de empreendedorismo empresarial no mercado, em função da contribuição dos elementos do *marketing mix* (produto, preço, distribuição e canal de distribuição). Descobriram também que, para os clientes, um dos fatores mais importantes são os serviços de natureza logística. Por sua vez, Krenn e Shycron (1983) concluíram, a partir de entrevistas realizadas a 300 clientes da GTE/Sylvania, que a distribuição, quando proporciona os níveis apropriados de serviço para satisfazer as necessidades dos clientes, pode levar diretamente a um aumento nas vendas e da quota de mercado e, consequentemente, a uma crescente contribuição para os proveitos e crescimento da organização. Por outro lado, Baritz e Zissman (1993), puderam demonstrar que os clientes conseguem perceber as diferenças da qualidade do *customer service* entre os seus “bons” e “médios” fornecedores. Mais precisamente, observaram que, quando ocorrem não-conformidades nos serviços, os clientes impõem penalidades aos fornecedores, nomeadamente:

1. Reduziram o valor de vendas;
2. Advertiram o vendedor e o diretor;
3. Não voltaram a comprar;
4. Apenas passaram a comprar alguns produtos;
5. Recusaram-se a comprar novos produtos; e
6. Recusaram-se a apoiar as promoções.

Estima-se que, na aquisição de bens industriais, o impacto de uma redução de 5% no *customer service*, origine uma diminuição de 24% de compras pelos clientes. Singhal e Hendricks (2001), realizaram um estudo junto de 861 empresas cotadas em bolsa e

constatarem que a existência de problemas na cadeia de abastecimento, originada pelos atrasos na produção e expedição dos produtos, reduz a sua valorização bolsista. Daí que, sempre que uma organização apresenta problemas na cadeia de abastecimento, de atrasos na produção, de expedição ou entrega dos seus produtos, a sua cotação bolsista tende a desvalorizar de imediato 9% num período de 6 meses, chegando mesmo a atingir um máximo de 20%. As cinco causas mais comuns de não conformidades na cadeia de abastecimento, apontadas neste estudo, são:

1. Alterações no projeto solicitado e acordado pelo Cliente;
2. Atrasos no prazo de entrega;
3. Atrasos no *lead time* de produção;
4. Problemas de desenvolvimento e produção dos produtos;
5. Problemas relacionados com a qualidade.

Outra forma de avaliar a importância do *customer service*, tendo em conta a investigação realizada por Singhal e Hendricks (2001), é o cálculo dos custos ligados à fidelização e retenção dos clientes. Os serviços logísticos ao cliente são fundamentais sempre que se pretende assegurar a fidelização e retenção de um cliente, pelo que, a sua precisão, nomeadamente, no tocante à forma como o serviço é estabelecido e proporcionado, se torna primordial, sobretudo, quando se constata que 65% dos negócios realizados por uma organização (volume de negócios) são efetuados com os mesmos clientes. Bender (1976), concluiu que em média, custa seis vezes mais desenvolver novas relações com um novo cliente, do que com um já existente. Assim, do ponto de vista financeiro, os recursos investidos em atividades de *customer service* proporcionam um retorno substancialmente mais elevado, do que os utilizados na promoção e desenvolvimento de outras ações de atração de novos clientes. Para Huete (2003), os clientes já existentes proporcionam à organização ganhos adicionais aos seguintes níveis:

1. Vendas de repetição: continuam a comprar de acordo com o seu perfil de compras – ciclo de compras – incrementando o volume de vendas;
2. Vendas cruzadas: identificado o “corredor” do cliente – um cliente experimenta novos desejos ao longo do tempo – geram-se economias de variedade, permitindo uma melhor repartição dos custos fixos entre um maior número de unidades vendidas;
3. Processo positivo de referências: os clientes comentam as suas experiências, especialmente se se verificou algum elemento surpresa, quer positivo – publicidade grátis que gera 50% de novas vendas – quer negativo – um cliente insatisfeito gera 33% vendas perdidas. (Um cliente comunica a sua insatisfação, a oito pessoas por ano, que farão o mesmo, durante cinco anos);
4. Sobre o preço: um cliente fidelizado possui “anti-corpos” contra as ofertas de preços da concorrência (elevada barreira à entrada de fornecedores alternativos), menor sensibilidade ao preço e maior sensibilidade ao *customer service*;
5. Sugestões de melhoria: comunica constantemente ao fornecedor aspetos que podem ser melhorados nos produtos ou nos serviços.

O conjunto das cinco vantagens evidenciadas anteriormente permite obter:

1. Redução dos custos comerciais: os custos de atrair e vender a um novo cliente exigem investimentos iniciais mais elevados; um cliente fidelizado origina menores custos de contacto; e

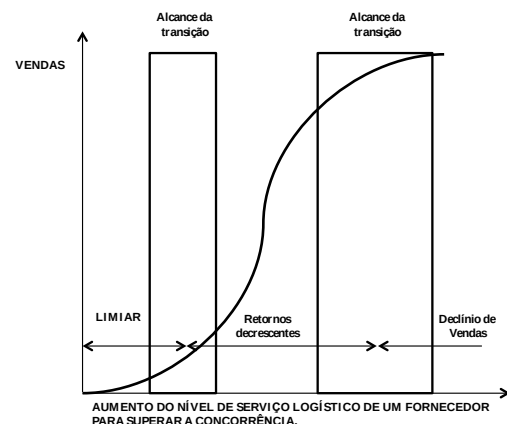
2. Redução dos custos de servir: um novo cliente tem inicialmente dificuldade em familiarizar-se com as rotinas do fornecedor e o fornecedor, por sua vez, com as rotinas do cliente; um cliente fidelizado exige menos tempo e recursos de adaptação.

Neste âmbito, verifica-se que a importância da logística no *customer service* é hoje mais do que evidente, para além do facto de muitas das decisões logísticas poderem ser melhoradas e aperfeiçoadas se se souber com rigor como são processadas as alterações nas vendas, em função desta variante (*customer service*).

Nesse sentido, tornar-se-ia interessante analisar a correlação marketing e vendas e a logística, com base em constatações teóricas e em pesquisas empíricas efetuadas, encontrando a relação ideal entre o volume de vendas, a logística e o nível de *customer service*. O que acontece ao valor de vendas se o serviço prestado superar o da concorrência? São observadas três fases distintas ao longo da curva:

1. É limiar;
2. O retorno é decrescente; e
3. Há um declínio de vendas.

TABELA - RELAÇÃO DAS VENDAS COM CUSTOMER SERVICE



Fonte: Baritz, Zissman, Willett and Stephenson, 1999, Journal of Marketing Research.

Cada fase mostra que um incremento de melhoria do *customer service* nem sempre se traduz num ganho, na mesma proporção, ao nível das vendas. Contudo, se não existir *customer service* entre a relação cliente e o fornecedor, ou se apenas existir de uma forma muito rudimentar, as vendas geradas tendem a ser escassas, ou nulas. Se um fornecedor não oferecer nenhuma logística ao cliente, o cliente não identificará nenhum *customer service*, não havendo como preencher a sua inexistência, e em consequência, não haverá lugar à concretização de qualquer venda. À medida que o nível do *customer service* se aproxima do que é oferecido pelos concorrentes, poucos resultados serão obtidos ao nível das vendas. Supondo-se uma paridade em termos de preço e qualidade, a organização não estará, efetivamente, a

competir, isto é, enquanto o nível de *customer service* não se igualar ao existente. Esse é o ponto limiar do nível do *customer service*.

V - CONCLUSÕES

A partir do momento em que uma organização começa a incrementar melhorias adicionais nos serviços prestados em relação à concorrência, verá o seu esforço ser traduzido em estímulos de vendas significativos. Alcançado esse patamar, conquistar-se-á terreno em relação à concorrência através da criação de um *customer service* diferenciador, ou seja, um nível de *customer service* mais aperfeiçoado, aumentando as vendas até um determinado limiar. Após esse limiar, as vendas crescerão a uma taxa mais moderada. A área que vai desse limiar até ao ponto de declínio de vendas, será denominada “re-tornos decrescentes”.

Então, porque é que as vendas crescem e o nível de empreendedorismo empresarial melhora com a existência de um serviço de *customer service*?

Antes de tudo, é importante verificar qual o grau de sensibilidade dos clientes ao serviço prestado, Baritz and Zissman (1999). A desaceleração ou aceleração da curva de vendas, tem vindo a ser observada em estudos empíricos, Ballou (1974), Willett and Stephenson, (1973), Krenn and Shycon (2002), sendo visível, por vezes, que os clientes retiram benefícios ou não, em função do nível de serviço prestado (se demasiado elevado ou demasiado reduzido). No entanto, não é comum as melhorias nos serviços de *customer service* serem entendidas e trabalhadas devidamente, acabando por se verificar, em muitos casos, um declínio de vendas face a um tão bom serviço prestado. Contudo, melhorias no *lead time* (serviço 24 horas e disponibilidade imediata no seu fornecimento), não representam qualquer impacto negativo sobre as vendas. Já fatores de *customer service*, tais como, a frequência de demasiadas visitas dos vendedores aos clientes, frequência de demasiada informação e de demasiados inquéritos de satisfação, acabam por se traduzir em exageros, tornando-se supérfluos e numa perda de tempo, podendo inclusivamente, levar o cliente a não comprar. São, no entanto, fatores como estes, que se registam muitas vezes e que levam o cliente a saturar-se de um serviço ou um produto “inerentemente satisfatório”.

Assim, poder-se-á afirmar que a existência da função *customer service* melhora a competitividade das organizações em termos de empreendedorismo empresarial. Contudo, deverá existir um “ponto de equilíbrio”, de forma a que seja possível desenhar uma estratégia de *customer service* à medida de cada cliente.

REFERÊNCIAS

[1] Ballou, H. Ronald, 2004, Business Logistics: Supply Chain Management, Management and Logware CD Package, 5th Edition, Pearson Education, Inc.

[2] Ballou, H. Ronald, 1974, Planning a Sales Strategy with Distribution Service, Vol. 9, no 4, Logistics and Transportation Review.

[3] Baritz G. Steven and Zissman Lorim, 1983, October 25, Researching Customer Service: The Right Way, Proceedings of National Council of Physical Distribution Management, Vol. II, New Orleans, L.A.

[4] Bender, S. Paul, 1976, Design and Operation of Customer Service Systems, New York, Amacom.

[5] Borden, Neil H., 1964, The Concept of the Marketing Mix, Journal of Advertising Research, 4 (2), 2-7.

[6] Bowersox Donald, Closs David, Cooper M. Bixby, 2012, Supply Chain Logistics Management, Fourth Edition, McGraw-Hill Education.

[7] Breyfogle, Forest W., III, 1999, Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods, New York, NY, John Wiley & Sons.

[8] Cohen Linda, Gartner Outsourcing & Strategic Partnerships, 2005, Multisourcing – Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility, Harvard Business School Press.

[9] Conrado Adolpho, 2011, Os 8Ps do Marketing Digital”, Novatec Editora. Deloitte, 2013, Saúde em análise. Uma visão para o futuro, Deloitte Touche

[10] Tohmatsu Limited. Hair Joseph Jr., Wolfenbarger Mary, Bush Robert, Ortinau David, 2007,

[11] Essentials of Marketing Research, McGraw Hill.

[12] Heskett J. L., Sasser J. R., Schlesinger L.A., da Harvard Business School, 1997,

[13] The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, the Free Press.

[14] Huete Luís Maria, 2003, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto.

[15] Innis E. Daniel and LaLond J. Bernard, 1994, Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share, Journal of Business Logistics.

[16] Krenn M. John and Shycon N. Harvey, 1983, Modeling Sales Response of Customer Service for More Effective Distribution, Proceedings of National Council of Physical Distribution Management, Vol. I, New Orleans: L.A.: October 2-5.

[17] Lalond J. Benard and Zinszer H. Paul, 1976, Customer Service: Meaning and Measurement, Chicago, National of Physical Distribution Management.

[18] Lalonde J. Bernard and Zinszer H. Paul, 1975, February, Customer Service as a component of the distribution system, working paper series 75-4, OH: The Ohio State University, College of Administrative Science, Columbus.

[19] Lambert M. Douglas and Harrington C. Thomas, 1989, Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix: More Empirical Evidence, Journal of Business Logistics, Vol. 10, no 2.

[20] Larisa S. KYJ and Misolav J. KYJ, 1994, Customer Service Differentiation in International Markets, vol. 24, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

[21] McCarthy, Jerome, 1960, Basic Marketing, a Managerial Approach Homewood”, R. D. Irwin.

[22] Mentzer et Al, 2001, Defining Supply Chain Management”, vol 22, no 2, Journal of Business Logistics.

[23] Wieland, Andreas; Wallenburg, Carl Marcus, 2011, Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten”, Berlin.

[24] Peppers, Don and Rogers, Martha, 1999, The One-to-One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management, New York, NY, Doubleday.

[25] Pevereli Roger and Feniks de Reggy, 2010, Reinventing Financial Service, Pearson Education Benelux.

- [26] Pigneur Yves, Osterwalder Alexander, 2011, Criar Modelos de Negócio, Publicações Dom Quixote.
- [27] Rosenbluth Hal F. and Peters Diane McFerrin, 2002, The Customer Comes Second”, Harper Collins Publishers, Inc.
- [28] Ryan Michael J., Raynor Robert e Morgan Andy, 1999, Diagnosing Customer Loyalty Drives, 1999, Marketing Research 11, no 2, Summer.
- [29] Sawy and F. Pereira, 2013, Business Modelling in the Dynamic Digital Space, , Springer Briefs in Digital Spaces.
- [30] Singhal e Hendricks, 2001, Study Links Supply Chain Glitches with Falling Stock Prices, OR/MS Today, Vol. 28, no 1, February.
- [31] Sterling U. Jay and Lambert M. Douglas, 1989, Customer Service Reserarch: Past, Present, and Future, Internacional Journal of Physical Distribution & Material Management, Vol. 19, no 2.
- [32] Theodore Levitt, 1980, January-February, Success Through Differentiation—of Anything, Harvard Business Review.
- [33] Theodore Levitt, 1981, May-June, The Globalization of Markets, Harvard Business Review.
- [34] Thomas O. Jones, Sasser Earl W. Jr, 1995, Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November/December.
- [35] Trout Jack, 1969, Industrial Marketing, Magazine June and then popularized by Ries Al and Trout Jack, 1981, Positioning - The Battle for Your Mind, McGraw- Hill.
- [36] Tucker, Francis G., 1994, Creative Customer Service Management Internacional, Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 24, no 4.
- [37] Warren Blanding, 1974, Hidden Costs of Customer Service Management, Washington, PC: Marketing Publications.
- [38] Willett and Stephenson, 1973, Summer, Determinants of Buyer Response to Physical Distribution Service”, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, Vol. 3.
- [39] Willett Ronald P. and Stephenson P. Ronald, 1999, August, Determinants of Buyer Reponse to Physical Distribution Service, Journal of Marketing Research.

Empreendedorismo e *Insourcing* Empresarial

Competitividade das empresas multinacionais da indústria farmacêutica e dos parceiros de negócio resultante da opção estratégica de *insourcing* empresarial

Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães
Departamento Economia, Gestão e Informática
Universidade Portucalense
Porto - Portugal
miguelm@upt.pt

Resumo – O tema de empreendedorismo empresarial tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, resultante de uma envolvente económica mais turbulenta e incerta, onde as organizações procuram arduamente minimizar o risco de negócio, recorrendo a redes de empreendedorismo empresarial. Este enquadramento empresarial obriga as organizações a passar da lógica da relação fornecedor-cliente, para uma estratégia de rede empreendedores-empresarial, em virtude, por um lado, de se mostrar insuficiente a prática de *outsourcing* empresarial face às exigências da indústria farmacêutica, e por outro, a opção de *joint venture* obrigar um vínculo societário que este tipo de empresas pretende evitar. Por isso, a reflexão e análise realizada neste artigo, visa demonstrar os ganhos de competitividade da indústria farmacêutica resultantes da opção estratégica de empreendedorismo *insourcing* empresarial, pretendendo também contribuir para a apresentação de uma visão diferenciadora que permita um maior entendimento e compreensão, no que respeita aos ganhos de competitividade da indústria farmacêutica, atendendo à adoção, por este setor, de uma estratégia de “*insourcing* empresarial” com os seus parceiros-chave.

Palavras Chave - Empreendedorismo, empreendedorismo empresarial, inter-empreendedorismo empresarial, intra-empreendedorismo empresarial, empreendedorismo *outsourcing* e *insourcing* empresarial.

Abstract – *The theme of corporate entrepreneurship has evolved over time, resulting in a more turbulent and uncertain economic environment, where organizations seeking hard to minimize the risk of business, using business entrepreneurship networks. This business environment that requires organizations move from supplier-client relationship of logic, for an entrepreneurial business network strategy, because on the one hand, prove insufficient the practice of outsourcing business meet the demands of the pharmaceutical industry, and on the other, the joint venture option compel a corporate bond that this type of business*

wants to avoid. Therefore, reflection and analysis in this article aims to demonstrate the resulting pharmaceutical industry competitiveness gains from strategic choice of insourcing business entrepreneurship, intending to also contribute to the presentation of a distinctive vision that allows a greater understanding and understanding with regard to the pharmaceutical industry competitiveness gains, given the adoption by this sector, a strategy of "insourcing business" with its key partners.

Key Words – *Entrepreneurship, business entrepreneurship, business inter entrepreneurship, intra corporate entrepreneurship, outsourcing and insourcing business entrepreneurship.*

I - INTRODUCTION

Neste artigo não se pretende fazer um estudo exaustivo sobre o tema empreendedorismo empresarial, uma vez que já existem inúmeras publicações, mas sim, apresentar um novo conceito no que respeita ao tema de “*insourcing* empresarial”. Neste âmbito, as contribuições de Michael Porter (1985) sobre a cadeia de valor fornecem apoios enriquecedores para estruturar um modelo de *insourcing* empresarial como alternativa estratégica, de modo a elevar o desempenho das organizações que constituem a rede de empreendedorismo empresarial.

Verifica-se, portanto, no caso específico das empresas multinacionais da indústria farmacêutica, que quando selecionam um parceiro-chave, o fazem com base em critérios de *compliance*, podendo a opção estratégica apresentar vários níveis de integração e cooperação:

- **integração** total ou parcial de uma ou mais áreas funcionais, e

- **cooperação**, da cadeia de valor da empresa multinacional, que garanta o mesmo ou incremente o padrão de competitividade existente, quer ao nível global ou do mercado local, onde estas empresas escolhem ter uma presença comercial e/ou industrial.

Por conseguinte, as empresas multinacionais deparam-se, por um lado, com uma economia cada vez mais global, existindo, por outro lado, uma necessidade cada vez maior, de pensar “globalmente” e agir “localmente”, com o objetivo de obter cada vez mais, um melhor ajustamento da proposta de valor da multinacional ao gosto e desejos dos consumidores locais (Theodore Levitt, 1983).

Fruto disso, sendo as perceções dos clientes ou dos consumidores cada vez mais distintivas e individuais, as empresas devem levar em linha de conta os mercados “onde estão a vender” e onde “desejam estar a vender” (Igor Ansoff, 1981). O resultado disso, muitas das vezes, passa por continuar a vender ou deixar de vender, ou de ser competitivo ou deixar de ser competitivo, num ou vários mercados.

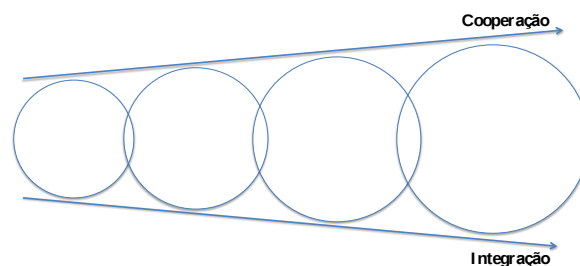
Este quadro de referência exige, por parte das empresas, uma nova dinâmica de empreendedorismo empresarial que conduza ao aparecimento da noção de “*insourcing* empresarial” e que passa pela integração dos parceiros-chave na cadeia de negócio da empresa multinacional.

II - REDE DE EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL

Esta alternativa de empreendedorismo empresarial exige quer às empresas multinacionais, quer aos parceiros-chave, o redesenho do modelo de negócio, assumindo diferentes níveis de alinhamento e atendendo ao nível de “cooperação” e “integração” entre as empresas que fazem parte da mesma rede de empreendedorismo empresarial.

Neste sentido, constata-se que os diversos parceiros-chave que irão “cooperar e integrar” (Figura 1) uma ou mais atividades da cadeia de valor das empresas multinacionais, exigirão da parte destes, níveis elevados de perceção e compreensão dos procedimentos adotados na cadeia de valor, de modo a que nunca existam perturbações na forma como desenvolvem os negócios junto dos clientes ou consumidores.

FIGURA 1 - NÍVEL DE ALINHAMENTO DE EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL.



Fonte: Elaboração própria.

É de referir que a vantagem competitiva pela opção estratégia de *insourcing* empresarial (rede internalizada), contribui para um melhor alinhamento e aumento da vantagem competitiva do negócio como um todo, suplantando outras alternativas, tais como, a opção de *outsourcing* empresarial (rede externalizada), da simples relação de cliente e fornecedor, ou da necessidade de criação de uma *joint-venture*. A opção pelo empreendedorismo *insourcing* empresarial, é aquela que melhor permite ajustar os parceiros-chave à *compliance* das multinacionais farmacêuticas, incrementando o nível de produtividade e da competitividade da rede de empresas da cadeia de valor, assumindo todas uma cultura uníssona e um modo mais efetivo em cada um dos mercados onde as empresas estão posicionadas (Steverson and Gumpert, 1985).

III - *OUTSOURCING* EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL

Todavia, não obstante o que foi referido, existe um estudo de caso, realizado pela consultora Gartner ³⁸, em 2005, que apresenta as principais vantagens pelas quais as empresas fazem *outsourcing* empresarial:

1. Redução de custos: 79%;
2. Foco no negócio ‘core’: 75%;
3. Melhorar qualidade de serviço: 70%;
4. Melhorar a competitividade: 67%;
5. Melhoria contínua de processos: 60%;
6. Atingir os “standards” reconhecidos como melhores práticas: 53%.

Por outro lado, no estudo empírico realizado em Abril de 2014 ³⁹, reavaliou-se as vantagens e as razões pelas quais as empresas da indústria farmacêutica optam por uma estratégia de *outsourcing* empresarial:

1. “Focus no seu negócio core business”: 84%;

³⁸ Gartner Outsourcing & Strategic Partnerships Summit. Linda Cohen, é executiva da Gartner e é a principal autora do livro “Multisourcing – Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility”, lançado pelo instituto em parceria com a Harvard Business School Press.

³⁹ Dissertação de grau de Mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia no ISCTE, pelo Mestre Joana de Araújo e Ribeiro Pereira sob orientação de Professor Doutor Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães subordinada ao tema Customer Service – Satisfação Garantida “O Caso ProSETWIN”.

2. “Melhoria na qualidade do Serviço ao Cliente”: 71%;
3. “Redução nos custos”: 68%;
4. “Alcance dos *standards* reconhecidos como “best practices”: 65%.
5. “Aumento da competitividade”: 65%;
6. “Melhoria contínua nos processos de rotina”: 61%.

De acordo com os estudos de caso realizados, podem ser retiradas as seguintes conclusões:

1. A importância que as multinacionais da indústria farmacêutica atribuem à “focalização no seu negócio core business”, passou da segunda posição para a primeira posição, e o peso atribuído a esta variável pelos inquiridos, passou de 75% para 84%;
2. Assim como, a preocupação com a “melhoria na qualidade do serviço ao cliente”, passou da terceira para a segunda posição, tendo-se o peso atribuído mantido praticamente inalterado, de 70% para 71%;
3. Por outro lado, a “redução nos custos”, passou da primeira para a terceira posição e o peso atribuído diminuiu, passando de 79% para 68%.
4. Uma outra constatação, foi que o anterior estudo não mencionava a percentagem de empresas que recorria a serviços de *outsourcing* e de *insourcing* empresarial.

IV - INSOURCING EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL

O facto das empresas multinacionais depararem-se, cada vez mais, com cenários macroeconómicos marcados pela turbulência e a incerteza dos mercados, vendo como uma oportunidade alinhar o modelo de negócio atendendo às especificidades de cada mercado, constata-se que 65% das empresas multinacionais da indústria farmacêutica adota práticas de *outsourcing* e cerca de 52% adota práticas de *insourcing* empresarial.

Por conseguinte, a opção estratégica para muitas destas empresas foi externalizar ou internalizar algumas das suas atividades, recorrendo a parceiros-chave e agrupando-se em redes de empreendedorismo empresarial, diminuindo assim, o risco de negócio, e ao mesmo tempo, tornando-se mais competitivas e robustas.

No caso do *insourcing* empresarial, os parceiros-chave que passam a integrar a cadeia de valor, alinham a sua “visão”, a sua “missão” e a sua “estratégia”, às das empresas multinacionais da indústria farmacêutica (Collins James e Porras Jerry, 1991). Deste modo, a conceção da “visão” futura para um determinado mercado, a avaliação do risco, a forma de melhorar os processos para os produtos e os serviços são realizadas de uma forma uníssona entre os parceiros-chave e a empresa multinacional da indústria farmacêutica (Filion Louis Jacques, 1991). Este modelo de alinhamento vai permitir

explorar novas oportunidades de negócio com forte conteúdo inovador (Drucker Peter, 1998).

Mas então quais serão as vantagens de optar por uma estratégia de *insourcing* empresarial, por parte das empresas multi-nacionais da indústria farmacêutica e os seus parceiros-chave?

Em primeiro lugar, é uma nova forma das empresas multinacionais da indústria farmacêutica alinhar os seus produtos e serviços num determinado mercado específico; em segundo lugar, induz a participação dos parceiros-chave na concretização de novas ideias (inovação); em terceiro, traduz-se no aumento da margem da cadeia de valor; em quarto, na realização de ajustamentos na forma de trabalhar; e em quinto, na adoção de práticas de melhoria contínua” (Parker, 1999).

Neste sentido, os referenciais conceituais sobre o *insourcing* empresarial propõem alguns elementos chave que ajudam à configuração de uma rede de empresas da cadeia de valor de empreendedorismo empresarial, permitindo também aumentar a possibilidade de compreensão dos fenómenos inter-organizacionais. Porém, antes de identificar os elementos chave do *insourcing* empresarial, é relevante apresentar algumas relações com base em alguns referenciais conceituais, que ajudarão a estabelecer os contornos sobre o termo *insourcing* empresarial:

1. É formada por lideranças das empresas com formação de gestão e formação empreendedora que se relacionam entre si, com o intuito de definir uma “visão” conjunta (Filion, 1991);
2. Utiliza o conceito de “cadeia de valor” como pedra angular da estratégia (Anderson e Narus, 2004);
3. Desenvolve relacionamentos de *insourcing* visando a “vantagem competitiva” e o desempenho entre as organizações (Begniss, Pedroso e Barros, 2005);
4. São modelos que organizam e estruturam os mecanismos de regulação entre “empresas heterogéneas” e proporcionam a otimização de recursos. Em cada organização que compõe o nó da rede interorganizacional, existe a partilha de “objetivos definidos” e “interesses em comum”, a partir de uma “visão pré-definida” pela empresa multinacional (Grandori e Soda, 1995);
5. Reside na ideia de que as ações formadas pelo grupo de empresas, ou seja, o conjunto das contribuições fornecidas por cada membro da rede, quando coordenadas, visam a “agregação de valor” sempre superior a cada elemento isolado (Barnard, 1971);
6. Pode assumir diversas configurações, nomeadamente, vertical, horizontal, formal, informal, social, burocrática, proprietária, *cluster*, centralizadas, descentralizadas, entre outras (Porter, 1985, Grandori e Soda, 1995, Casarotto Filho, 1999);
7. Procura, entre outras, a ampliação de oportunidades de inserção no mercado global (Casarotto Filho, 1999);

8. Desenvolve “inter-relações” empresariais tangíveis, capaz de criar, gerar e manter valor e elevar o “desempenho dos negócios de forma sustentável” (Porter, 1985);

9. Estimula a criação, geração e disseminação do “conhecimento inovador” (Dougherty, 1999), abrindo possibilidades para “transitar conhecimento empresarial” entre as empresas (Davenport e Prusak, 1998);

10. Deve “criar imagens do futuro dos seus negócios” para que seja possível a formulação e especificação de planos estratégicos de longo prazo (Collins e Porras, 1991).

Depois de expostos estes dez referenciais conceituais, se a opção escolhida por uma empresa multinacional da indústria farmacêutica recair sobre uma estratégia de *insourcing* empresarial, a partilha de atividades ao nível da cadeia de valor será feita com aqueles parceiros-chave que evidenciarem maiores competências e capacidades.

Será por sua vez exigido, por parte da empresa multinacional da indústria farmacêutica ao parceiro-chave, o alinhamento aos seguintes níveis: cultura, missão, estratégia, visão, assim como, o cumprimento dos requisitos de *compliance*, e exigido o alinhamento dos procedimentos administrativos e financeiros, comerciais, produtivos, entre outros, aos da empresa multinacional. Importa referir que isso não é necessariamente uma desvantagem, constituindo antes, na maior parte das vezes, uma janela de oportunidade para o parceiro-chave que possui entraves e barreiras e está impossibilitado de alcançar uma vantagem competitiva de forma isolada. Deste modo, o poder de competitividade é elevado “num mundo cada vez mais globalizado, onde é difícil manter uma vantagem competitiva” (Parker, 1999, pg.423). O *insourcing* empresarial exige portanto uma elevada capacidade de “alinhamento” ao nível do empreendedorismo empresarial, por parte do parceiro-chave. Nesse sentido, é necessária uma análise cuidadosa acerca do desempenho competitivo e da sensibilidade do cliente interno e externo, face aos atributos do serviço prestado, de modo a que seja possível formular e implementar uma estratégia de *insourcing* empresarial correta, eficiente e eficaz.

O *insourcing* empresarial é um termo de grande alcance, que inclui a integração de parceiros-chave dentro da cadeia de valor de uma empresa multinacional da indústria farmacêutica. As atividades a serem desenvolvidas pelos parceiros-chave, podem ir, desde a proposta de valor de produtos e serviços, até aos serviços pós-venda. O resultado do processo da cadeia de valor e de todas estas atividades logísticas, desenvolvidos de uma empresa multinacional da indústria farmacêutica em conjunto com os seus parceiros-chave, quando utilizado de uma forma eficaz, constitui uma variável de elevada importância, com impacto significativo na criação de procura e na manutenção dos clientes. Refere-se especificamente à cadeia de valor e à satisfação dos

clientes, que começa normalmente com a formalização do pedido da encomenda e acaba na entrega do produto ao cliente, embora numa variedade de situações, possa ter continuidade na forma de serviços pós-venda, manutenção de equipamentos ou qualquer outra modalidade de suporte técnico.

Operacionalizar uma estratégia de *insourcing* empresarial, passa pela monitorização da informação, sendo necessário um sistema de comunicação organizado e eficiente, composto por quatro elementos: emissor, mensagem, suporte (meios) e recetor. Que melhor sistema do que a sociedade da informação para que uma multinacional e os respetivos parceiros de negócio, percebam as necessidades insatisfeitas dos clientes internos e externos, e por sua vez, o público alvo se aperceba da capacidade que os produtos e serviços da organização têm para satisfazer as suas exigências?

Este “diálogo” permanente obtém-se de uma forma mais eficiente através da adoção de uma filosofia de *insourcing* empresarial como fator de sucesso no novo contexto da gestão, remetendo o modelo de cadeia de valor (Figura 2) proposto por Porter Michael (1985), para a necessidade das organizações de desenvolver inter-relações empresariais tangíveis à criação de valor e elevação do desempenho dos seus negócios de forma sustentável.

FIGURA 2 - CADEIA DE VALOR DE EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL.



Fonte: Adaptado Porter, Michael

Daqui decorre, portanto, que uma estratégia de *insourcing* empresarial entre uma empresa multinacional da indústria farmacêutica e o parceiro-chave, se consubstancia na partilha ou troca de experiências dentro e fora da cadeia de valor, nomeadamente, ao nível da gestão de recursos humanos, na investigação e desenvolvimento, na aquisição de matéria prima, na logística interna, nas gestão de operações, na logística externa, nos serviços de marketing e nas vendas, sendo as inter-relações e a rede de cooperação, o eixo norteador das atividades estratégicas.

Em síntese, quais são então os ganhos de competitividade de uma empresa da indústria farmacêutica e do parceiro-chave, pela opção por uma estratégia de *insourcing* empresarial?

O facto de um parceiro-chave num determinado país se comprometer perante uma empresa multinacional da indústria farmacêutica, em integrar a sua cadeia de valor, segundo os requisitos de *compliance*, para além de cumprir acordos de confidencialidade e de ambos adotarem uma política de gestão por objetivos, tem-se demonstrado muito vantajoso para as duas partes e tem originado ganhos de competitividade aos seguintes níveis:

1. Na maior parte das vezes, os parceiros de negócio das empresas multinacionais, possuem um melhor conhecimento das políticas laborais e fiscais do país de destino, permitindo assim, uma economia nos custos administrativos e fiscais;

2. Em processos de *procurement* conseguem otimizar-se os custos de seleção, recrutamento e de formação das pessoas que vão integrar a cadeia de valor em regime de *insourcing* empresarial. Uma limitação, muitas vezes, é que as empresas multinacionais da indústria farmacêutica estão impedidas de contratar pessoas - pois não possuem *head count* - e são obrigadas a recorrer a serviços de *outsourcing* e de *insourcing* junto dos parceiros-chave;

3. Outro aspeto é que o contrato de prestação de serviços de *insourcing* empresarial entre uma empresa multinacional da indústria farmacêutica e os parceiros de negócio, exige a celebração de um contrato de acordo de confidencialidade. Daí existir a liberdade para os parceiros de negócio poderem desenvolver a sua atividade com outras empresas multinacionais da indústria farmacêutica. Essa possibilidade traduz-se num fator dinamizador de empreendedorismo empresarial local para os parceiros-chave, nomeadamente, as PME locais.

Os parceiros-chave podem adequar os seus modelos de negócio a cada uma das realidades distintas de cada multinacional da indústria farmacêutica, permitindo assim, a obtenção de sinergias e o alcance de um aumento da competitividade do empreendedorismo local. Por exemplo, as especificações exigidas por uma empresa multinacional alemã da indústria farmacêutica é distinta de uma francesa, de uma italiana ou de uma americana, assim como, mesmo entre duas multinacionais alemãs, é possível encontrar diferenças subs-tanciais, já que, cada uma destas empresas multinacionais apre-senta uma “cultura”, “missão”, “estratégia” e “visão” distinta.

4. Por outro lado, até ao aparecimento do *outsourcing* empresarial, mas principalmente do *insourcing* empresarial, existia pouca sensibilidade relativamente à noção da qualidade do serviço ao cliente interno e externo, por parte dos parceiros-chave. Contudo, atendendo aos requisitos de *compliance* das empresas multinacionais da indústria farmacêutica, passou a existir uma necessidade de cumprir elevados padrões de qualidade de serviço, com um nível de satisfação próximo dos 95% a 98%.

A título de exemplo, no caso da ocorrência de uma não conformidade, a mesma deve ser solucionada no menor prazo de tempo (por vezes, em menos de 30 minutos), existindo sempre a obrigação de elaborar um plano de melhoria contínua associado, de modo a evitar nova ocorrência. Esta situação, de facto, veio contribuir para uma melhoria do serviço ao cliente, traduzindo-se numa melhoria contínua dos processos, quer dos parceiros-chave, quer das empresas multinacionais da indústria farmacêutica.

5. Outro aspeto de elevada importância, é o facto do *insourcing* empresarial permitir a especialização, simplificação e melhoria dos processos na cadeia de valor da empresa multinacional da indústria farmacêutica, em virtude de cada um dos “participantes” se especializar em competências que “sabe fazer muito bem”.

V - CONCLUSÕES

Existe ou não uma redução de custos em virtude da adoção de uma estratégia de *insourcing* empresarial? Na prática, verifica-se uma redução efetiva nos custos operacionais ao nível da cadeia de valor quando uma empresa multinacional da indústria farmacêutica adota uma estratégia de *insourcing* empresarial. Resulta daí, também, a obtenção de um maior ganho para os parceiros-chave (dinamização do empreende-dorismo local), para a multinacional da indústria farmacêutica (otimização de custos) e para os clientes (aumento da satisfação).

REFERÊNCIAS

- [1] ANDERSON J., NARUS, J. Business market management: understanding, creating and delivering value. 2o ed. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004.
- [2] AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- [3] BALESTRIN, A. VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de pmes: teorizações e evidências. RAC, Edição Especial, v. 8, 203-227, 2004.
- [4] BALLOU, R.H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planeamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [5] BARNARD, C. As Funções do Executivo. São Paulo, Atlas, 1971.
- [6] BEGNIS, H.S. M, PEDROSO, E. A, BARROS, V.F. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. Anais do XXIX ENANPAD, 2005.
- [7] BIRD, B. The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(1): 11-20, 1992.
- [8] BYGRAVE, W.D. The portable mba in entrepreneurship. New York, John Wiley & Sons, 1994.

- [9] CANDIDO, A. G., ABREU, F. A. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. Anais do XXIV ENAMPA, 2000.
- [10] CASAROTTO FILHO, N. E. PIRES, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana: São Paulo. Atlas, 1999.
- [11] CASAROTTO FILHO. Projeto de negócio: estratégia e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- [12] DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [13] COLLINS, J.C., PORRAS, J. Organizational vision and visionary organizations. California Management Review, California, 34: 30-52, 1991.
- [14] DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.) Handbook de estudos organizacionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, v.3, 1999.p.338-360.
- [15] DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- [16] FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set.1991. FILION, L. J. Visão e relações: Elementos para um metamodelo empreendedor. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez.1993.
- [17] FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares Revista de Administração de Empresas Light, São Paulo, v. 7, n. 3, p.2-7, Jul./Set. 2000. GIL, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- GRANDORI, A., SODA, G.: "Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms". Organization Studies, 16/2, 1995.
- [18] KOTLER, P., KEVIN, K. Marketing management-12o ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2006. MOTTA, F.G. Novas Formas organizacionais e a busca por competitividade. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO-EPUSP. São Paulo, 2001.
- [19] PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.) Handbook de estudos organizacionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, v.1, 1999.p.401-433. PORTER, M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, The Free Press, 1980.
- [20] PORTER, M. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press, 1985. PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. Harvard Business Review, May/June 1990
- [21] PYKE, F. Industrial development through small-firm cooperation: theory and practices. Genebra: International Institute for labour Studies, 1992.
- SANTOS, S.A.;
- [22] PEREIRA, H.J.; FRANÇA, S.E. A. Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento de competitividade. São Paulo, Sebrae, 1994.
- [23] SHUMPETER, J. Theories of Economic Development, Cambridge, MA, 1934
- [24] THORELLI, H., Networks: between markets and hierarchies, Strategic Management Journal, 7, no. 1, pp. 37-51, 1986.
- [25] VALE, G. M. V. Empreendedores coletivos em redes organizacionais-novos agentes gerando um padrão diferenciado de Competitividade. Anais do XXVIII ENANPAD, 2004.

Empreendedorismo Cultural

A criação da Revista Livre de Cinema

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

Resumo – A criação de um empreendimento cultural, mesmo sem fins lucrativos, envolve um conjunto de decisões simples e complexas que visam a sua sustentabilidade em longo prazo. O objetivo deste texto é descrever o processo de criação da Revista Livre de Cinema (RELICI). Nesta descrição é dada ênfase ao capital social do empreendedor cultural, apontando como este permitiu a articulação de competências e recursos disponíveis na rede social do empreendedor. O uso de informação e conhecimento adquiridos pelo empreendedor cultural em uma carreira acadêmica anterior em um campo diferente de conhecimento foi fundamental para esta iniciativa empreendedora. As decisões que foram tomadas, em retrospecto, revelam uma sequência de ações e escolhas relativas às etapas de preparação, iniciação, lançamento e consolidação do novo empreendimento cultural. Os resultados indicam que este empreendimento cultural foi bem sucedido na superação das três primeiras etapas e decisões estão sendo tomadas para sua consolidação.

Cinema; Empreendedorismo cultural; Capital social; Redes sociais; Periódico científico (Palavras-chave)

Abstract - Starting a new venture related to Culture, even a not for profit one, involves a set of simple and complex decisions aiming at its long term sustainability. The objective of this paper is to describe the creation process of Revista Livre de Cinema (RELICI). In this description emphasis is given to the cultural entrepreneur's social capital, pointing out how it allowed for the articulation of competencies and resources available in the cultural entrepreneur's network. The use of information and knowledge acquired by the cultural entrepreneur in a previous academic career in a different scientific subject was fundamental in this entrepreneurial initiative. The decisions that were taken, in hindsight, reveal a sequence of actions and choices for the stages related to preparing, initiating, launching and consolidating the new cultural venture. Results indicate that this cultural venture has been successful in surpassing the first three stages and decisions are being sought for its consolidation.

Cinema; Cultural entrepreneurship; Social capital; Network; Scientific journal (keywords)

I. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo cultural tem sido apontado como integrante de um setor estratégico para o

desenvolvimento local que é a Economia Criativa [1]. É também visto como um aspecto central no crescimento e no desenvolvimento das economias [2] e [3]. Assim como na criação de uma nova empresa, a iniciativa de realizar uma nova atividade relacionada ao campo da cultura, mesmo que sem fins lucrativos, envolve uma série de decisões, algumas simples, outras complexas, mas todas voltadas para a sustentabilidade em longo prazo do empreendimento que surge.

Esse conjunto de decisões passa inicialmente por escolher o campo de atuação do novo empreendimento, decidindo sobre qual será o produto ou serviço que se oferece para a sociedade. Além disso, é preciso escolher ou buscar tecnologias que tornem possível a produção dos produtos ou prestação de serviços, bem como outras tecnologias que permitam que o público-alvo desse novo empreendimento tenha acesso ao produto/serviço. Por fim, é necessário criar uma forma ordenada de trabalho com definições de tarefas e processos que permitam que o empreendimento seja bem sucedido.

Borges, Filion e Simard apontam a existência de quatro etapas no processo de criação de uma empresa: iniciação, preparação, lançamento e consolidação [4]. Etapas semelhantes estão presentes na criação de um empreendimento cultural [5]. Em todas as etapas, decisões devem ser tomadas sobre a obtenção e aplicação de recursos que podem ser humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. Estes podem ser classificados como simples ou complexos. Os primeiros são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade; os últimos são intangíveis, sistemáticos e baseados no conhecimento [6]. Em síntese, empreender é um processo que se relaciona com a busca e articulação de recursos de diferentes naturezas buscando sua integração e uso de forma eficaz e eficiente.

Um novo empreendimento inicia-se, em geral, a partir da percepção de uma oportunidade para empreender, sendo a descoberta de oportunidades, a questão central da atividade do empreendedor [7]. Mas, recentemente, o capital social foi apontado pela literatura como um dos principais fatores de sucesso na criação de novas empresas [8] e [9]. De forma

simples, o capital social nada mais é que o conjunto de relações do empreendedor e os recursos que podem ser mobilizados por meio dessa rede na construção e crescimento de um empreendimento [8].

Um aspecto central do capital social é que este facilita ao empreendedor a identificação e aquisição de diferentes tipos de recursos. O capital social da organização refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando suas conexões formais e informais com agentes externos – como clientes, mão-de-obra terceirizada de outras organizações e assim por diante [10].

Desde os anos 80 do século passado, tem-se apontado o impacto de redes e contatos sociais sobre o empreendedorismo. Nesse campo há uma perspectiva emergente que sugere que empreendedores desenvolvem seu capital social construindo redes de contatos. Estas fornecem fontes externas de informação, apoio na superação de barreiras, recursos financeiros e conhecimento, permitindo uma aprendizagem mais ampla [6], [10] e [11]. De igual forma, redes sociais foram apontadas como relevantes para o sucesso de empreendimentos culturais em pesquisa que evidenciou o uso do capital social na superação de barreiras enfrentadas por empreendedores culturais [12].

O objetivo desse texto é descrever o processo de criação da Revista Livre de Cinema - RELICI. Nesta descrição será dada ênfase ao papel do capital social do criador da RELICI, apontando-se como este permitiu a articulação de competências e recursos disponíveis em sua rede de contatos, que se comportou como um empreendedor cultural, i. e., aquele que realiza valores culturais conforme [13].

Com essa finalidade, o texto está estruturado em três seções adicionais. Na próxima se descreve os antecedentes da história de vida do criador da RELICI que ajudam a entender sua criação. A terceira seção é dedicada à apresentação da forma com que a RELICI foi estruturada e os resultados que foram observados em sua curta trajetória. Por fim, conclui-se o texto com uma reflexão sobre de que forma esta experiência de empreendedorismo cultural reforça a importância do capital social no sucesso de um empreendimento.

II. ANTECEDENTES DA GÊNESE DA REVISTA LIVRE DE CINEMA

Era uma vez um professor de Administração que também era um cinéfilo. Desde sua adolescência o cinema fez parte de sua forma de entender e lidar com o mundo. Tendo concluído seu curso de graduação em Administração na Universidade Estadual de Londrina, no estado do Paraná, Brasil, em agosto de 1981, logo em seguida iniciou sua carreira docente como professor de Administração na mesma universidade.

Desde a adolescência o cinema lhe atraiu fortemente. Com o passar dos anos, tornou-se um

cinéfilo e o cinema passou a ser parte constante de sua vida. Muitas vezes, pode usar filmes como fonte de inspiração para discutir questões empresariais e administrativas.

Em sua trajetória fez mestrado, doutorado, ocupou cargos de gestão universitária, mas sempre procurou estudar a gestão em pequenas empresas e o empreendedorismo. Foram mais de três décadas nesse campo de trabalho que ainda o ocupa. Em sua vida acadêmica, acabou ajudando a consolidar o campo de estudos do Empreendedorismo no Brasil e, em 2012, foi o criador e primeiro editor da Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE (www.regepe.org.br). Esta foi uma iniciativa da Associação Nacional de Pesquisadores em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – ANEGEPE (WWW.anegepe.org.br), criada em 2011, da qual foi um dos fundadores. Foi o editor da REGEPE por dois anos e meio e atualmente é seu editor adjunto.

Certo dia, participando de um festival de cinema em Curitiba, capital do Paraná, tomou conhecimento de um curso de especialização em cinema. Viu nesse momento a oportunidade de fazer algo que sempre desejara desde sua juventude: estudar cinema. Começou com uma conversa com a coordenadora do curso de especialização para saber se havia algum requisito de formação na área para participar do curso. A resposta foi estimulante: não era necessário ter estudado cinema anteriormente. Inscreveu-se no curso e começou a frequentar as aulas.

Desde 2012, começara a publicar textos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas em um blog que criara (www.3es2ps.blogspot.com). Sentia-se insatisfeito com as formas tradicionais de publicar seus estudos e relatos de pesquisas da área. Como em todos os campos de conhecimento, na Administração o conhecimento é disseminado por meio de periódicos científicos que seguem alguns procedimentos formais de avaliação dos trabalhos que recebem dos estudiosos. Sua insatisfação estava relacionada tanto com o excessivo formalismo da produção científica tradicional quanto com a avaliação prévia por pares. De forma um pouco rebelde, sempre foi de opinião que os leitores é que deveriam ser os juízes dos artigos publicados. Assim, adotou um estilo mais livre e menos formal nos textos que escreve para esse blog.

Foi durante as aulas da especialização em cinema que teve uma ideia que se mostraria importante para o surgimento da RELICI em 2014. Assim como criara um blog para escrever de forma livre sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, pensou que poderia fazer o mesmo com as reflexões que estava fazendo a partir das aulas e das leituras sobre cinema. Assim, em janeiro de 2013, surgiu o blog Leituras em Cinema (www.leiturasemcinema.blogspot.com). Em pouco

mais de dezoito meses, publicou 64 posts com comentários sobre livros, filmes, artigos e outros textos no campo do cinema.

A experiência de editor da REGEPE e a lida constante com os dois blogs que criara tornaram-se fortes motivadores para fazer algo mais no campo do cinema. Inspirado pelo Professor Fernão Pessoa Ramos em aula inaugural do curso de especialização, foi buscar um entendimento mais amplo do que é o campo dos Estudos de Cinema.

Em suas buscas, descobriu um artigo [14], publicado em 2010, no qual são apontados três disciplinas componentes do núcleo dos Estudos de Cinema: "História do Cinema", "Teoria do Cinema" e "Análise Fílmica". Ademais, neste artigo o Professor Ramos criticou a vinculação do estudo do cinema à evolução das mídias, defendendo a ideia de que "O cinema deve ser entendido enquanto forma narrativa que pode ser veiculado por mídias diversas: pela televisiva, pela mídia sala de cinema ou, mais recentemente, pela internet ou outras mídias digitais" (p. 164). Em síntese, para o Prof. Fernão Ramos, "Estudos de Cinema, portanto, não é o ensino prático de como fazer cinema (embora possa e deva interagir com esta dimensão) e também não é o estudo das mídias (televisão, internet), nem das humanidades (antropologia e história), das artes plásticas, da literatura, ou do teatro. Tem no centro irradiador a forma narrativa cinematográfica em sua unidade, o filme, interagindo com seus autores." (p. 167) [14]. Esta foi uma boa introdução aos estudos do Cinema para quem estava iniciando essa jornada. Era uma indicação da multidisciplinaridade que encontraria em suas leituras sobre cinema.

Com leituras desse tipo, julgou que haveria espaço para uma nova revista dedicada ao cinema. Mas, como noviço no campo, tinha consciência de que não possuía o mesmo status no campo da Administração em que atuava há mais de três décadas. Se fosse criar uma revista científica tradicional neste campo, certamente encontraria muitas barreiras. Sua reflexão levou-o a pensar que esta era uma oportunidade para criar uma revista no campo dos Estudos de Cinema que não seguisse a ortodoxia acadêmica. Seu objetivo foi criar um espaço para disseminação de estudos e reflexões nesse novo campo, que ao mesmo tempo serviria para seu próprio desenvolvimento enquanto estudioso do cinema.

É nesse contexto de vida de um veterano professor de administração e noviço estudante de cinema que surge a Revista Livre de Cinema.

III. REVISTA LIVRE DE CINEMA: PRIMEIROS MOMENTOS

A Revista Livre de Cinema (RELICI) surgiu em um momento de busca de novos caminhos. Sendo um noviço no campo do cinema, o criador da RELICI não se sentiu amarrado pelas formalidades e ortodoxias da

práxis acadêmica e científica daqueles que estão nesse campo há muito mais tempo.

O momento de surgimento da RELICI é também o de consolidação da produção cinematográfica brasileira. O ano 1995 marca a época que foi chamada da Retomada do Cinema Brasileiro, com o sucesso de *Carlota Joaquina* de Carla Camuratti que teve um público de 1.286.000 espectadores em salas de cinema e *O Quatrilho* de Fábio Barreto com 1.117.154 espectadores [15].

Ao final de 2014, completaram-se 20 anos de crescimento da produção cinematográfica brasileira exibida em salas de cinema. Dados anuais dos lançamentos de filmes brasileiros que estão disponíveis no site da ANCINE (www.ancine.gov.br) revelam que nessas duas décadas, passamos de quatorze filmes lançados em 1995 para 114 em 2014. Ou seja, em vinte anos o lançamento de filmes brasileiros na primeira janela de exibição cresceu oito vezes. Em 2013 tivemos o ápice desse crescimento quando foram lançados 129 filmes. No total foram 1.123 lançamentos que tiveram um público de cerca de 234,5 milhões de pessoas. De novo, quando se compara 1995 com 2014, vê-se que o crescimento de público foi de quase cinco vezes, passando de 3,3 milhões para 16,0 milhões [16].

De igual forma, parece haver um crescimento no número de publicações dedicadas aos estudos do cinema no Brasil em anos recentes. Consulta ao sistema de avaliação de periódicos mantido pela Fundação CAPES, vinculada ao Ministério da Educação do Brasil permite localizar doze periódicos científicos em cujo título há a palavra Cinema. De acordo com o sistema de acompanhamento feito pela CAPES, as revistas que possuem melhor avaliação são a *REBECA – Revista Brasileira de Estudos de Cinema e Audiovisual*; *DocOn- line: Revista Digital de Cinema Documentário*; e a *Orson – Revista dos Cursos de Cinema do Cearte UFPEL*. Assim, a RELICI surge em um espaço cultural onde já há uma oferta de mecanismos de divulgação de estudos de Cinema. Contudo, a proposta do empreendedor cultural é que esta se diferencie das demais revistas listadas pela CAPES em um aspecto central: a inexistência de processo de avaliação por pares dos textos que venham a ser encaminhados para publicação na RELICI.

Ao decidir-se pelos estudos do cinema em uma fase madura de sua vida, o empreendedor cultural faz escolhas que não afetarão seu modo de vida no sentido profissional. Não precisará no futuro viver do trabalho no campo dos estudos de cinema. Já tem fonte de renda que lhe garante um nível de vida adequado a suas aspirações. Assim, planeja algo diferente: uma revista livre, sem avaliação de artigos, sem comitê científico. Apenas, a presença de um coordenador que vai estruturar as edições periódicas e checar formatos.

Um mínimo de padronização. O valor de cada texto será o leitor quem decidirá.

Mas, por que essa decisão? O processo de avaliação por pares está institucionalizado em todos os campos de conhecimento. Como em todas as ações humanas, este tem aspectos positivos e negativos. Esta escolha reflete um posicionamento pessoal do empreendedor cultural. Em sua opinião:

A qualidade de um texto pode ser avaliada pelo leitor ou leitora. No longo prazo, o texto de boa qualidade será referenciado e apreciado amplamente, enquanto que o texto de má qualidade será esquecido. Assim, não necessitamos que experts decidam o que devemos ler ou não ler. As tecnologias de informação e comunicação contemporâneas permitem que qualquer um publique suas ideias e estas serão avaliadas pelas pessoas que as lerem.

É claro que essa decisão também tem outras facetas positivas e negativas. Enquanto pode atrair muitos estudiosos que estejam enfrentando dificuldades para disseminarem suas produções no campo do Cinema, pode também afastar aqueles que querem ou precisam que seus textos sejam publicados em periódicos que possuam algum grau de reconhecimento institucionalizado como o sistema Qualis da CAPES. De igual forma, pode servir para aqueles que estão iniciando suas carreiras acadêmicas nesse campo divulgarem seus textos sem as dificuldades de enfrentar os rigores de um periódico tradicional.

Essa foi uma decisão empreendedora. Para que surgiu a RELICI? Segundo o empreendedor cultural, ela não surgiu para disputar o reconhecimento institucionalizado da academia no campo do Cinema. Ela surgiu para ser um meio de divulgação e disseminação multidisciplinar dos estudos em Cinema. Nos termos da literatura do empreendedorismo, esta foi a escolha do campo de atuação do novo empreendimento [7].

Mas, além da sua experiência como editor da REGEPE, precisava de outros recursos e competências. Em primeiro lugar, foi necessário criar um domínio na Internet e arranjar um servidor que hospedasse o site da RELICI. É nesse momento que começa a fazer uso de seu capital social, pois busca ajuda de amigos e conhecidos que podem tornar possível a resolução dos problemas técnicos que devem ser superados para que a RELICI possa ir para o ar.

A primeira ajuda vem de um ex-aluno do mestrado em Administração que é empresário do setor de software. É com a ajuda dele que foi registrado o domínio RELICI.ORG e é em sua empresa que ficou hospedado o site da RELICI. O amigo, que também é um entusiasta das artes, não cobra nada pelos serviços.

Resolvido o problema técnico, foi necessário dar vida à RELICI, publicar o primeiro número. Nesse momento, o editor da RELICI se faz valer da experiência que teve enquanto editor da REGEPE. Fez um trabalho de garimpo de possíveis autores e textos. As fontes foram os anais de encontros e congressos brasileiros dos estudos em cinema, o diretório dos grupos de pesquisa em cinema do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, os professores e seus colegas do curso de especialização. Este esforço de garimpo foi feito por meio de mensagens de correio eletrônico, nas quais é explicada a filosofia da RELICI, são dadas instruções sobre como acessar o site e fazer a submissão de textos. Mais rápido do que o esperado, consegue publicar a primeira edição da RELICI em março de 2014.

No primeiro número foram publicados cinco artigos. Entre os primeiros autores encontram-se dois colegas do curso de especialização. Mas, já no primeiro número outros autores que foram convidados por meio das mensagens eletrônicas se sensibilizaram com a proposta da RELICI.

Com a publicação do primeiro número, surge a necessidade de solicitar o ISSN da RELICI. Este é um procedimento que garante a existência formal da RELICI para o mundo das publicações. É, também, um requisito para que muitos autores considerem a RELICI como um meio adequado para suas publicações. A vida universitária demanda de professores um esforço contínuo de disseminação dos resultados de suas pesquisas. Uma revista sem ISSN tem poucas chances de atrair autores. Mas, para que isso fosse possível foi necessário criar um Conselho Editorial. Mais uma vez, foi o momento de usar a rede de contatos. Visando dar um caráter multidisciplinar à RELICI, o empreendedor cultural convidou alguns de seus professores do curso de especialização em cinema e outros amigos que, embora de outros campos de conhecimento, têm interesse no campo do cinema. Assim, surgiu o Conselho Editorial da RELICI composto por mais nove estudiosos do Cinema além do próprio editor.

Após a obtenção do ISSN, continuou-se o esforço de garimpagem de novos autores e novos textos para os próximos números. A RELICI surgiu como uma publicação quadrimestral, ou seja, em 2014 ainda deveriam ser publicados mais dois números. A mesma estratégia de divulgação foi utilizada: mensagens eletrônicas para os estudiosos do campo. Mas, nesse momento, o empreendedor cultural começou a fazer uso mais intenso das redes sociais, em especial FACEBOOK e LINKEDIN. Para ampliar a divulgação nesses espaços, começa a vincular-se a inúmeros grupos de discussões específicos do cinema no FACEBOOK. Usou, também, o seu blog leiturasemcinema.blogspot.com para divulgar as edições da RELICI.

Os esforços mostram-se produtivos. Novas submissões são feitas no site da RELICI. O segundo número do primeiro volume é publicado em junho de 2014. Para a segunda edição da RELICI, foi possível manter o mesmo número de artigos que na edição anterior. Assim, mais cinco textos foram disponibilizados para leitura dos interessados. A primeira contribuição de fora do Brasil surge logo na segunda edição, um texto de origem portuguesa. Além disso, o caráter multidisciplinar da RELICI se acentua com a publicação de um texto abordando o empreendedorismo no campo da produção cinematográfica no Brasil [1].

O terceiro número foi publicado em dezembro de 2014. Para essa edição, houve um maior número de textos que foram separados em duas seções: Artigos e Notas e Comunicações. Esta decisão se relaciona à percepção de diferentes contribuições submetidas à RELICI. Algumas são de maior fôlego e relatam estudos ou análise fílmicas mais extensas e são enquadradas na categoria *artigos*. Outras são de menor amplitude, e enquadram-se em *Notas e Comunicações*.

No conjunto, o primeiro volume trouxe a público dezessete textos distribuídos em duas seções: Artigos e Notas e Comunicações. Em 2015, no lançamento do primeiro número do segundo volume cria-se uma seção de Resenhas. Este número é publicado em abril e contém quatro artigos, duas notas e uma resenha de filme. Uma novidade para a primeira edição de 2015 é a possibilidade de publicação de textos em outras línguas: Espanhol e Inglês. Nesse número é publicado um artigo em inglês.

Como esta é uma atividade sem fins lucrativos, não há renda ou qualquer entrada de recursos financeiros para a manutenção da RELICI. Assim, não faz sentido tentar evidenciar os resultados da RELICI por indicadores tradicionais do empreendedorismo, tais como, lucratividade ou faturamento. Mas, há um indicador que pode ser utilizado para demonstrar os resultados dessa ação empreendedora no campo cultural: é o número de downloads que os textos publicados já tiveram.

A RELICI está baseada em um sistema que é disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Este é o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER) que apresenta algumas funcionalidades que registram dados de acesso da publicação nele estruturada. No conjunto, os 24 textos publicados na RELICI desde seu lançamento em março de 2014 até junho de 2015 tiveram 5.168 downloads, ou seja, uma média superior a 320 downloads por mês, ou mais de 10 ao dia.

Na tabela 1 está demonstrada a evolução do total de downloads que os textos da RELICI tiveram ao longo do tempo. Como se pode observar, este número tem sido crescente, fruto do esforço de divulgação da

RELICI que o empreendedor cultural tem feito desde sua criação.

TABELA 1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DOWNLOADS DA RELICI

Período	Artigos Publicados	Downloads	Total
03/2014 a 05/2014	5	230	230
05/2014 a 10/2014	10	1245	1475
10/2014 a 12/2014	17	822	2297
12/2014 a 02/2015	17	945	3242
02/2015 e 04/2015	24	1046	4288

O número de downloads do conjunto de textos de cada edição está demonstrado na tabela 2. Como esperado, as edições mais antigas, pelo próprio fato de estarem há mais tempo à disposição dos leitores, têm maior número de downloads.

TABELA 2 DOWNLOADS POR EDIÇÃO DA RELICI

Edição	Textos Publicados	Downloads	Data de Publicação
Volume 1, Número 1	5	1860	01/03/2014
Volume 1, Número 2	5	1820	22/06/2014
Volume 1, Número 3	7	1170	13/12/2014
Volume 2, Número 1	7	318	18/04/2015

Por fim, a tabela 3 demonstra os dez trabalhos com maior número de downloads nesse período. Como se pode observar, e como seria esperado, a maior parte dos textos mais acessados são os que foram lançados nos dois primeiros números da RELICI. Na tabela encontram-se os cinco artigos publicados no primeiro número que totalizaram 1853 downloads. Em seguida, quatro artigos do segundo número com 1.622 downloads. Por fim, um artigo que foi publicado no terceiro número, em dezembro de 2014, e que teve 239 downloads em menos de seis meses.

TABELA 3 TEXTOS COM MAIOR NÚMERO DE DOWNLOADS – 03/2014 A 06/2015

Título	Edição	Downloads
O Spaghetti Western de Sergio Leone	V. 1, n. 2	464
Processos de individuação no filme <i>O ano passado em Marienbad</i>	V. 1, n. 2	457
Da realidade à ficção: análise da representação da ditadura nos filmes <i>Hércules 56</i> e <i>O que é isso, companheiro?</i>	V. 1, n. 1	448
O Empreendedorismo no Campo da Produção Cultural: analisando a	V. 1, n. 2	402

dimensão privada da ação empreendedora no audiovisual		
Personagens em roteiros de cinema: um estudo dos antagonistas da trilogia Batman, de Christopher Nolan	V. 1, n. 1	400
Técnicas cinematográficas e aprendizagem e o programa de educação tutorial (pet): o pet ciências da natureza e matemática (UFTM)	V. 1, n. 1	351
Cinematografia e formação inicial de professores: relato de experiência com alunos do pibid-matemática (UFTM)	V. 1, n. 1	343
A intertextualidade hiper-real no cinema: a metalinguagem fílmico-literária em <i>Dans La maison</i>	V. 1, n. 1	318
História, cinema e política: os movimentos sociais em audiovisual (1990-2010)	V.1, n. 2	313
Cinema como Fonte histórica: possibilidades de uma Nova História	V. 1, n. 3	246

Outro indicador que pode ser relevante para descrever o desempenho desse empreendimento cultural é o número de citações que os textos nele publicados já receberam em outras instâncias. Embora seja muito cedo para mensurações de impacto de artigos publicados na RELICI, já houve dois artigos da RELICI que foram referenciados em outras publicações. Uma busca no Google Acadêmico revelou que O adultério feminino mediado pelo olhar de Monique Rutler ou o charme discreto de uma burguesia republicana e falsamoralista foi citado em [17] e A construção visual hollywoodiana da infância teve citação em [18]. São duas instâncias de um indicador de qualidade de publicação que a RELICI obteve nesses momentos iniciais de sua criação. Interessante observar que os dois artigos não se encontram entre os dez de maior número de downloads.

Há outros indicadores de desempenho da RELICI que parecem sugerir que esta caminha para a etapa de consolidação conforme modelo apresentado em [4]. O link de acesso à RELICI está disponibilizado em outros sítios da Internet. É importante ressaltar que estas são ações que ocorreram independentes de qualquer iniciativa do empreendedor cultural que criou a RELICI. Por exemplo, o link da RELICI está disponibilizado no sítio do Laboratório de Investigação Audiovisual da Universidade Federal Fluminense em <http://www.uff.br/lia/home/RevistasBlogs.htm>. Também foi divulgada no sítio da Associação Brasileira de Antropologia em <http://www.portal.abant.org.br/index.php/bibliotecas/revistas-novos-numeros> e no sítio La Crie: Périodiques em ligne

(<https://periodiques.wordpress.com/2014/06/05/revista-a-livre-de-cinema/>).

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta curta trajetória da RELICI pode ser vista como um exemplo do papel do capital social do empreendedor na criação de um empreendimento cultural sem fins lucrativos. Sua ação foi orientada no sentido de realização de valores culturais e não econômicos no sentido apontado por [13].

Foi por meio do uso de informações e conhecimento adquiridos ao longo de uma trajetória acadêmica em outro campo de conhecimento que o empreendedor cultural teve condições de buscar a viabilização da RELICI. O conhecimento dos trâmites de criação de um periódico científico e sua forma de operação, que obteve quando atuou como editor da REGEPE por dois anos e meio, demonstrou ser fundamental para a ideação da nova revista em outro campo.

No entanto, esse conhecimento não impediu que nessa iniciativa, o empreendedor cultural buscasse uma forma diferente de publicar uma revista acadêmica. Esta forma pode ser sintetizada na seguinte diretriz que orienta a publicação de todos os números da RELICI:

A Revista Livre de Cinema é destinada à divulgação de artigos sobre o Cinema. Aceitam-se trabalhos que abordem qualquer aspecto do campo do Cinema. São aceitos trabalhos na forma de ensaios teóricos, análises fílmicas e estudos empíricos sob os mais diversos enfoques ou abordagens teóricas e metodológicas. A RELICI destina-se aos interessados nos estudos sobre o Cinema. Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento. Não há avaliação de conteúdo. Os artigos submetidos são avaliados apenas em relação à adequação ao escopo da RELICI, propriedade da linguagem e formato. (Fonte: <http://www.relici.org.br/index.php/relici/about>).

Por fim, o que se procurou revelar com esse texto, a partir do relato de uma experiência de empreendedorismo cultural é que em seu início foi importante tomar um conjunto de decisões que, olhadas em retrospecto, revelam o cuidado com uma sequência de ações e escolhas de preparação, iniciação, lançamento e consolidação. Os primeiros dezoito meses foram dedicados aos três primeiros estágios. É o último estágio, entre os apontados em [4], que demanda maiores esforços do empreendedor cultural atualmente. E, com essa finalidade, este deverá continuar se valendo de seu capital social na busca e desenvolvimento dos recursos necessários para a sustentabilidade da Revista Livre de Cinema.

REFERÊNCIAS

- [1] J. R. F. Guerra, and F. G. Paiva Júnior, “O empreendedorismo no campo da produção cultural: analisando a dimensão privada da ação empreendedora no audiovisual”, *Revista Livre de Cinema*, v. 1, n. 2, pp. 55-73, Julho, 2014.
- [2] W. D. Braga, “Novas identidades para o novo mundo do trabalho através da Cultura: o velho mantra do capitalismo revisitado”, *Revista Eptic*, v. 17, n. 1, pp. 218-235, Janeiro/Abril, 2015.
- [3] J. Nijboer, “Cultural entrepreneurship in libraries”, *New Library World*, v. 107, n. 9/10, pp. 434-443, 2006.
- [4] C. Borges, L. J. Fillion, and G. Simard, “Criação de Empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho?”, *Revista de Ciências da Administração*, vol. 15, n. 35, pp. 196-207, Abril, 2013.
- [5] K. Acheson, C. J. Maule, and E. Filleul, “Cultural entrepreneurship and the Banff Television Festival”, *Journal of Cultural Economics*, v. 20, pp. 321-339, 1996.
- [6] C. G. Brush, P. G. Greene, and M. M. Hart, “Empreendedorismo e construção da base de recursos”, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 42, n. 1, jan/mar, pp. 20-35, 2002.
- [7] L. J. Fillion, and F. Dolabela, *Boa idéia! E agora?*. São Paulo: Cultura, 2000.
- [8] C. Borges, and L. Fillion, “Evolução do capital social empreendedor dos spin-offs universitários”, *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.1, n. 1, pp. 1-31, Janeiro/Abril, 2012.
- [9] A. Greve, and J. W. Salaff, “Social networks and entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 28, n. 1, pp. 1-22, 2003.
- [10] V. Anand, W. H. Glick, and C. C. Manz, “Capital social: explorando a rede de relações da empresa”, *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, pp. 57-71, Outubro/Dezembro, 2002.
- [11] J. Cope, S. Jack, and M. B. Rose, “Social capital and entrepreneurship: an introduction”, *International Small Business Journal*, v. 25, n. 3, pp. 213- 219, 2007.
- [12] E. D. Konrad, “Cultural entrepreneurship: the impact of social networks in success”, *Creativity and Innovation Management*, v. 22, n. 3, pp. 307-319, 2013.
- [13] A. Klamer, “Cultural entrepreneurship”, *The Review of Austrian Economics*, v. 24, pp. 141-156, 2011.
- [14] F. P. Ramos, “Estudos de cinema na universidade brasileira. ALCEU”, v. 10, n. 20, pp. 161-167, 2010.
- [15] L. Nagib, *O cinema da retomada: depoimentos de 90 cineastas dos anos 90*. São Paulo: Editora 34, 2002.
- [16] F. A. P. Gimenez, 20 anos de cinema brasileiro: as dinâmicas de realização, produção e distribuição. In: www.leiturasemcinema.blogspot.com, acessado em 10/06/2015.
- [17] A. C. Pereira, “Arte e política: do espectador universal à passividade da mulher que assiste”, *Esferas*, v. 3, n. 5, pp. 21-30, 2014.
- [18] V. R. JATOBÁ, “Leveza em meio ao caos: a infância como tempo e espaço de fuga”, *Imagofagia*. n. 11, 2015.

Apropriação do Empreendedorismo na Política Pública de Economia Criativa no Brasil

Magnus Luiz Emmendoerfer

Departamento de Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Viçosa, Minas Gerais, Brasil

magnus@ufv.br

Resumo — A economia criativa tem sido um vetor de desenvolvimento em países de diversos continentes, e mais recentemente em países de língua portuguesa. O objetivo deste artigo é analisar a apropriação do empreendedorismo na política pública de economia criativa elaborada pelo governo central no Brasil. Em termos metodológicos, foram aplicados os métodos bibliográficos e documental, cujos dados foram tratados pela técnica de análise de conteúdo. Como resultados, observou-se que o empreendedorismo no contexto da economia criativa revela uma proposta de inclusão social, requerendo ações integradas de organizações públicas e privadas, bem como necessita de definições e campanhas de sensibilização para se efetivar em nível municipal, por meio de políticas públicas.

Palavras-chave - Industrias criativas; Empreendedor criativo; Criatividade; Cultura; Política de desenvolvimento territorial.

Abstract — The creative economy has been a vector of development in countries from different continents, and more recently in Portuguese language countries. The objective of this paper is to analyze the appropriation of entrepreneurship in the creative economy public policy elaborated by the Federal government in Brazil. In methodological terms, the bibliographical and documental methods were applied and data were treated using content analysis method. As a result, it was observed that entrepreneurship in the context of the creative economy reveals a proposal for social inclusion that requiring integrated actions from public and private organizations, as well as requires conceptual definitions and awareness campaigns to be effective in the municipal level by means of public policy.

Keywords - Creative industries; Creative entrepreneur; Creativity; Culture; Policy for territorial development.

I - INTRODUÇÃO

A economia criativa, também conhecida internacionalmente como indústrias criativas [1], tem sido destacada e fomentada em agendas políticas internacionais como da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

(UNESCO, acrônimo de *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) e em políticas públicas e planos nacionais de desenvolvimento de vários países [2], com a indicação e articulação da cultura e da criatividade como recursos contributivos para o desenvolvimento local [3] e regional [4]. Esses recursos têm possibilitado empregar uma especialização inteligente a fim de tornar os territórios mais atrativos em termos culturais, sociais e econômicos, pela possibilidade de criar novas oportunidades de trabalho, de produtos e serviços inovadores, ambientalmente corretos, bem como auxiliar na geração de novas habilidades e competências.

Periodicamente a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) tem ressaltado a necessidade de se dedicar importância crescente aos segmentos da economia criativa [5] devido ao retorno socioeconômico que movimentam em escala local e global na constituição de territórios diferenciados, também conhecidos como criativos.

No contexto da economia criativa, as políticas públicas passam a focalizar a organização e a inserção de bens e serviços culturais para além daquelas atividades clássicas, como forma de dinamizar a economia nacional com produtos e experiências de alto valor agregado, por meio do trabalho imaterial de diferentes (e novas) ocupações profissionais, que valorizem a diversidade cultural.

A focalização de políticas públicas no contexto da economia criativa tem sido visível em países como Austrália, Reino Unido, Estados Unidos, Alemanha, Itália, África do Sul, Índia e China [2], que tem indicado crescimento econômico aliado ao desenvolvimento sustentado, por meio da geração de trabalho e renda em indústrias criativas.

Porém, a despeito de ser um dos países BRIC's e de ter uma imagem internacional reconhecida por sua diversidade cultural, insumo da criatividade, o Brasil não é mencionado na lista dos principais países produtores e exportadores de bens e serviços criativos, mesmo tendo contribuído com cerca de R\$ 104 bilhões ou 2,84% do seu PIB em 2010 [6]. Diante disso, pergunta-se: porquê?

Uma hipótese para se analisar esta questão seria compreender de que forma o empreendedorismo tem sido apropriado em políticas públicas para o desenvolvimento da economia, negócios e indústrias criativas. Tal compreensão permite à sociedade (comunidades e mercados), bem como as pessoas que atuam no Estado (entes governamentais e organizações públicas) perceberem o contexto desta nova forma de desenvolvimento econômico local e regional, bem como suas possibilidades de atuação profissional e cidadã. Além disso, possibilita compreender as ações e peculiaridades direcionadas para o empreendedor que atua na economia criativa, também chamado de empreendedor criativo [7].

As políticas públicas de ou para o empreendedorismo tem sido objeto de pesquisa [8,9,10,11], assim como o tema empreendedorismo e indústrias criativas também tem sido alvo de estudos [12,13]. Entretanto, apesar dos esforços e resultados apresentados por esses estudiosos. Observa-se uma incipiência de estudos sobre países de língua portuguesa e que discutam suas realidades e peculiaridades em relação ao tema “empreendedorismo, política pública e economia criativa”.

Neste sentido, o **objetivo deste artigo** é analisar a apropriação do empreendedorismo na política pública de economia criativa elaborada pelo governo central no Brasil.

II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho fez uso dos métodos bibliográfico (livros [1,3,4,12,13,21] e artigos de periódicos científicos [2,7,8,9,10,11,16,19,20]) e documental (plano de ação [6,17], relatório de gestão [18], programas e projetos governamentais no Brasil [22] e relatórios de pesquisa internacional [5,15] de domínio público e disponível eletronicamente na internet). Todas as fontes utilizadas foram mencionadas nas referências deste artigo.

O período de análise foram os anos de 2011 a 2014 por terem sido o tempo da gestão do governo central (federal) no Brasil, em que o setor da economia criativa foi incluído na agenda governamental e institucionalizado enquanto objeto de política pública para desenvolvimento nacional.

Todo material coletado foi analisado por meio de análise de conteúdo [14], especificamente pela técnica de análise categorial. No caso, foi empregada a categoria “empreendedor” como forma de identificar sua presença e suas relações lexicais e de significado nos textos presentes nos documentos do governo federal do Brasil. Os conteúdos obtidos possibilitaram identificar os sentidos do “empreendedorismo” que foram apropriados e articulados na política pública de economia criativa no Brasil. Isso permitiu compor os títulos e os conteúdos dos tópicos subsequentes, em termos de descrição, análise e reflexão a respeito deste objeto, que permitiram realizar inferências e apontamentos para um debate mais apurado sobre o tema “empreendedorismo, política pública e economia criativa”.

III - APROPRIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NA POLÍTICA PÚBLICA DE ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL

Esta seção de resultados, foi composta por duas partes. Uma que apresenta características da primeira política pública para a economia criativa no Brasil, que foi institucionalizada em 2011. E a outra que apresenta e discute a apropriação do empreendedorismo como componente da referida política.

A - Política Pública de Economia Criativa no Brasil

O Ministério da Cultura no Brasil foi a organização pública que incorporou e institucionalizou na gestão do governo federal (2011-2014) a economia criativa como uma forma de desenvolvimento socioeconômico.

A incorporação da economia criativa na agenda pública dessa gestão foi fundamentada com base no trabalho [4] do economista Celso Furtado, que foi ministro da Cultura (1986 a 1988). Em suas reflexões sobre cultura e criatividade, Furtado [4] procurou fomentar processos criativos no Brasil como estratégia para superação do subdesenvolvimento, com ações que se traduzissem em enriquecimento da cultura em todas as suas dimensões, como forma de preservar a própria identidade. Esta orientação estratégica, somado as ações da UNESCO [15, 5], direcionaram a criação da Secretaria de Economia Criativa (SEC) e de seu planejamento governamental [6] no Ministério da Cultura. A institucionalização da SEC e do seu plano de ação indicaram de forma expressiva no Brasil, uma noção mais antropológica de conceber e lidar com a cultura a partir de dimensões cidadã, simbólica e econômica.

Assim, a SEC no Brasil, não reproduziu plenamente conceitos de economia criativa de outros países que possuíam realidades políticas, econômicas, culturais e sociais divergentes. Os fundamentos da Economia Criativa no Brasil foram orientados pelos princípios de inclusão social, sustentabilidade, inovação e diversidade cultural.

A simples tradução de conceitos da economia criativa de outros países, especialmente de língua inglesa, era insuficiente para o Brasil. Isso, porque tal tradução ou apropriação *ipsis literis* geram muitas vezes incompreensões semânticas por causa de diferenças culturais, principalmente se for levado em consideração a associação que se faz comumente no Brasil entre o termo “indústria” e as atividades fabris de larga escala, massificadas e seriadas. Assim, para efeitos de definição conceitual do que vem a ser “*The Authentic Creative Economy Made in Brazil*” na proposição de políticas públicas, o governo federal adotou o termo “setores criativos” como representativo das diversas organizações que atuam em grupos setoriais, chamados de “campos”, ao invés de indústrias criativas [1].

A economia criativa no Brasil [6] é composta por cinco campos: i) patrimônio: patrimônio material, imaterial, arquivos e museus; ii) expressões culturais: artesanato, culturas populares, indígenas e afro-brasileiras, artes visuais e digitais; iii) artes de espetáculo: dança, música, circo e teatro; iv) audiovisual, livro, leitura e literatura: cinema e vídeo,

publicações e mídias impressas; v) criações culturais e funcionais: moda, design e arquitetura.

Todos esses setores econômicos seriam a base inicial de referência para empreender na economia criativa no Brasil. Vale ressaltar que esses setores estão inclusos nos campos da economia criativa porque em suas práticas, os indivíduos em suas ocupações possuem a criatividade como base do processo produtivo de seus serviços que são imbricados de dimensão simbólica, cujo valor é agregado pelos consumidores, ao contrário de outras formas de negócios no mercado que embutem em seus produtos, elementos chave como preferências, estilos de vida, status, padrões de consumo, e outras.

Observa-se que a formulação da política pública no Brasil não se limitou a visão de políticas culturais “clássicas” ou “tradicionais”, focalizadas no fomento, na distribuição e no consumo essencialmente em bens culturais materiais, artísticos ou intelectuais [16].

Neste sentido, o planejamento da SEC (2011-2014) em prol de um Brasil Criativo, está alinhado o Plano Plurianual (PPA) do governo federal (2012-2015), com Plano Nacional de Cultura – PNC (2011-2020) [17] e foi elaborado com base em dois direcionadores ou vetores centrais para a ação governamental executar suas 16 competências, tratadas neste artigo como objetivos desta organização pública. Um vetor macroeconômico (direcionado para a estruturação, desenvolvimento e monitoramento) da economia criativa, e outro vetor microeconômico (direcionado para o empreendedorismo, gestão e inovação), que contempla todas as ações relacionadas com o “Empreendedorismo em Setores Criativos” (o empreendimento, o empreendedor e profissionais criativos).

De acordo com o Relatório de Gestão da SEC [18, p.20-21], o vetor macroeconômico possui eixos de atuação que visam a geração de condições para o desenvolvimento da economia criativa, envolvendo “processos de institucionalização de territórios criativos, a articulação e a realização de estudos e pesquisas, além da promoção do debate e da elaboração de propostas de adequação de marcos legais”. Os eixos de atuação do vetor microeconômico são voltados ao “fomento a incubadoras e birôs de serviços, financiamento para a capacitação de competências criativas e inovadoras, e apoio à formação de redes de coletivos” de profissionais dos setores criativos.

Vale ressaltar que outros estudos recentes [19, 20] tratando da política pública para a economia criativa foram e estão sendo realizados. Todavia, não se tem evidências de estudos publicados sobre o enfoque do presente artigo, a ser discutido a seguir.

B - Apropriação do Empreendedorismo

Os vetores centrais de ação da SEC indicados anteriormente, serviriam de orientação para o cumprimento de suas competências governamentais visando o desenvolvimento da economia criativa. Das 16 competências da SEC [6, p.44], duas foram específicas em termos de apropriação do empreendedorismo em prol da economia criativa no Brasil.

“[...] Planejar, propor, formular e apoiar ações voltadas à **formação de profissionais e empreendedores criativos** e à qualificação de empreendimentos dos setores criativos; [...] Instituir programas e projetos de apoio às atividades dos setores criativos, seus profissionais e **empreendedores**, de modo a **promover a articulação e o fortalecimento dos micro e pequenos empreendimentos criativos**” (grifo nosso).

Entretanto, a política pública de economia criativa no Brasil revela aspectos de transversalidade SEC, porque para sua efetividade, requiritava parcerias, articulações intersetoriais e ações integradas ao planejamento de outras organizações governamentais e internacionais (Madeira, 2014) para que os resultados em prol de um Brasil Criativo fossem viabilizados a fim de no período de 2011 a 2020.

Em nível internacional foram indicadas parcerias com organizações como UNESCO, Instituto das Nações Unidas para Treinamento e Pesquisa e a Organização dos Estados Ibero-Americanos, visando à formação, gestão, estudos e fomento da economia criativa.

No nível de representação e atuação nacional, contempla parcerias no governo federal para a realização de políticas e ações públicas integradas com quatro secretarias vinculadas à Presidência da República (assuntos estratégicos, comunicação social, políticas para as mulheres, e micro e pequena empresa) e com 14 dos 24 ministérios existentes, a saber: Desenvolvimento Social – MDS; Trabalho e Emprego – MTE; Educação – MEC; Esportes – ME; Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior – MDIC; Ciência e Tecnologia – MCT; Relações Exteriores – MRE; Comunicações – MC; Cidades – MCidades; Turismo – MTur; Meio Ambiente – MMA; Justiça – MJ, Desenvolvimento Agrário – MDA; Fazenda – MF [6, p.56-57].

Especificamente para viabilizar as ações em prol do fomento ao empreendedorismo para fins de desenvolvimento da economia criativa no Brasil, o planejamento da SEC indicou a necessidade de articulação e parcerias governamentais com seis ministérios e duas secretarias com status de ministério, conforme Fig. 1.

PARCERIAS	AÇÕES
MTE	Fomento a organizações associativas (redes e coletivos) e ao microcrédito solidário / bancos populares, via Secretaria da Economia Solidária.
ME	Identificação de potenciais e vocações regionais para o fomento à criação e ao desenvolvimento de empreendimentos dos setores criativos.
MDIC	- Fomento à inovação e à competitividade de empreendimentos dos setores criativos de forma articulada com o Programa Brasil Maior; - Parceria no desenvolvimento e realização da Bienal Brasileira de Design; - Parceria com o Sistema Nacional de Moda; - Fomento às organizações associativas e cooperativas de artesanato; - Fortalecimento e ampliação do comércio exterior de produtos dos setores criativos.
MCT	Fomento a redes e coletivos via aplicativos e ferramentas do ambiente digital.
MRE	Apoio à instalação de agências internacionais de serviços – Criativa Birô Internacional – de suporte

	aos empreendedores e profissionais criativos voltadas para ações entre o Brasil e outros países.
MMA	• Fortalecimento de cadeias e arranjos produtivos da sociobiodiversidade que tenham relação com os setores criativos; • Estímulo e incentivo à reciclagem de resíduos sólidos como matéria-prima de produtos criativos.
Secretaria de Políticas para as Mulheres	• Fomento à produção e distribuição do artesanato produzido por mulheres artesãs.
Secretaria da Micro e Pequena Empresa	• Fomento à micro e pequenas empresas (MPes) dos setores criativos.

Figura 1. Parcerias e ações governamentais para o desenvolvimento de territórios criativos no Brasil. (Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa [6, 17, 18]).

É importante ressaltar que todas as parcerias foram apontadas não somente para tornar exequível o planejamento da SEC, mas também para auxiliarem no alcance das 53 metas do PNC (2011-2020). Dessas, 16 metas são para o desenvolvimento da economia criativa [17], apropriando-se do empreendedorismo como um meio possível de alcançá-las, associando-o a sustentabilidade e coprodução do bem comum, como por ser observado pelas estratégias e ações [17, p.202-207] a seguir:

- Estimular pequenos e médios empreendedores culturais e a implantação de Arranjos Produtivos Locais para a produção cultural;
- Estimular o reaproveitamento e reciclagem de resíduos de origem natural e industrial, dinamizando e promovendo o empreendedorismo e a cultura do ecodesign;
- Desenvolver e gerir programas integrados de formação e capacitação para artistas, autores, técnicos, gestores, produtores e demais agentes culturais, estimulando a profissionalização, o empreendedorismo, o uso das tecnologias de informação e comunicação e o fortalecimento da economia da cultura;
- Fomentar e fortalecer as modalidades de negócios praticadas pelas comunidades locais e pelos residentes em áreas de turismo, fortalecendo os empreendedores tradicionais em sua inserção nas dinâmicas comerciais estabelecidas pelo turismo.

Vale destacar que todas as metas estão indicadas no portal eletrônico (<http://pnc.culturadigital.br/tema/economia-criativa/>) de acesso ao PNC. Qualquer pessoa no Brasil ou no exterior pode acompanhar as ações governamentais para a cultura por meio deste portal atualizado periodicamente pelo MinC, que permite conhecer todas as metas (situação atual e resultados das ações coordenadas pelo governo federal com os parceiros) para o desenvolvimento da cultura no Brasil.

Assim, este portal é um mecanismo importante para a participação social na política pública de economia criativa no Brasil, porque as informações sobre as metas do PNC [17, p.208], possibilitam “estimular a organização de instâncias consultivas [...] ampliar o diálogo com os agentes culturais e criadores”. Deste modo, o PNC [17, p.208] evoca os empreendedores culturais a assumirem “corresponsabilidades na

implementação e na avaliação das diretrizes e metas, participando de programas, projetos e ações que visem ao cumprimento do PNC”.

Mas para que esta participação social indicada como componente desta política pública se efetive entre empreendedores da economia criativa no Brasil e o governo federal, foi necessário a institucionalização do Observatório Nacional de Economia Criativa (OBEC) e dos Criativos Birôs.

O Ministério da Cultura (MinC) instituiu o OBEC, o qual constitui um instrumento de produção e difusão de informações quantitativas e qualitativas sobre a economia criativa brasileira. Este Observatório prevê parcerias com as universidades e institutos de pesquisa regionais com objetivo de produzir informação, conhecimento sobre experiências e experimentações da economia criativa local, regional e nacional [21]. A OBEC é uma ação para mitigar um dos maiores problemas que travam os investimentos ao setor cultural e da economia criativa, que é a ausência de informações, dados e de análises produzidos e sistematizados. Tais informações são fundamentais para se planejar e operacionalizar políticas públicas.

Para articular o governo federal com os entes governamentais nos níveis estadual e municipal, criou-se o Criativa Birô. A iniciativa consiste em escritórios fixos e/ou itinerantes voltados para o atendimento e apoio aos profissionais e empreendedores criativos com a finalidade de promover e fortalecer as redes e arranjos produtivos dos setores criativos brasileiros.

Os Criativos Birôs traduzem um tipo de política pública promovida pelo Governo Federal que pretende atingir governos estaduais e municipais por meio de parcerias. Em 2014, os Criativos Birôs em nível estadual estavam em funcionamento em 13 das 27 unidades federativas do Brasil, e se tornaram conhecidas como incubadoras, formando a Rede Incubadoras Brasil Criativo (<http://culturadigital.br/brasilcriativo/>).

Este movimento de articulação do governo federal nos estados e municípios do Brasil para sensibilizar, levantar e organizar informações sobre o contexto da economia criativa no Brasil no período de 2011 a 2013, somado a estruturação organizacional e a publicização do plano da SEC contribuíram para criação de um ambiente, que culminou na produção de um plano de desenvolvimento socioeconômico intersectorial chamado Plano Brasil Criativo [22], que contempla algo além das incubadoras criativas.

O Plano Brasil Criativo mencionado por De Marchi (2014) e Madeira (2014) não chegou ainda a ser lançado e implementado, mas foi elaborado com o escopo de ser um plano de desenvolvimento de integração entre o projeto social do governo federal, que estava sendo executado desde 2003, com proposta de revitalizar o desenvolvimento industrial no Brasil pela cultura, sob uma concepção mais alargada e inclusiva.

E para que isso se efetivasse foi necessário a apropriação do empreendedorismo como um componente relevante do vetor de desenvolvimento microeconômico. Neste sentido, este vetor na política pública de economia criativa enfatizou o fomento

técnico e financeiro aos empreendimentos criativos, a ser desenvolvido a partir do apoio, da promoção e do estímulo à criação de incubadoras, birôs de serviços e linhas de financiamento específicas para organizações deste campo.

Portanto, observou-se que as ações para o fomento ao empreendedorismo indicadas nos documentos analisados e instrumentos de políticas públicas de economia criativa no Brasil, demonstram evidências de uma apropriação do empreendedorismo, que permite superar fragilidades de uma política pública para o empreendedorismo alertada por Scott Shane [8], ao envolver parcerias e estruturas de formação e apoio a gestão (inclusive, cultural e para a criatividade) e a inovação tecnológica.

IV - CONCLUSÕES

Observou-se que a Secretaria de Economia Criativa (SEC) no Ministério da Cultura no Brasil, foi o órgão governamental que congregava e coordenava as ações propostas para o desenvolvimento da economia criativa no Brasil. Somado a isso, sua operacionalização era dependente de parcerias com órgãos públicos e privados em níveis estadual e municipal.

Embora, a Política Pública de Economia Criativa (PPEC) no Brasil, revelada essencialmente pelo planejamento da SEC, esteja intimamente associada a um ciclo de gestão (2011-2014), seus conteúdos, marcos institucionais e ações públicas iniciadas compuseram um legado que valoriza a cultura e os valores autóctones do Brasil. Tal legado também revelou o alargamento da concepção de cultura a fim de relacionar manifestações artísticas clássicas e contemporâneas com ciência, tecnologia, inovação, gestão e empreendedorismo. Essas são necessidades historicamente desconectadas e demandadas em termos de educação e formação por aqueles que vivem e querem se dedicar plenamente ao setor da cultura e criatividade.

Se por um lado observou-se a importância do empreendedorismo apropriado na PPEC como mecanismo de geração de trabalho e renda, e de inclusão social ao envolver questões historicamente problemáticas no Brasil em termos de gênero e raça, que poderiam ser mitigadas por meio da economia criativa. Por outro, observa-se riscos na implementação dessas da PPEC pela existência de uma definição para o empreendedor(ismo) criativo que possa de compreensão comum por parte dos stakeholders deste setor no Brasil.

Esse problema pode retardar ou não promover ações locais devido ao não entendimento por parte de artistas e empreendedores de que determinadas atividades produtivas, já existentes localmente, estão inseridas ou contempladas na economia criativa, e que a mesma tem uma expressão internacional com dinâmicas de conexões e redes de cooperação multilaterais.

Isso pode ser mitigado por meio de campanhas e sensibilizações acerca da economia criativa e do empreendedorismo de setores criativos com apoio de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, inclusive parques tecnológicos e universidades, que atuem efetivamente como “*Creative Friendly Partners*”. Tal atuação auxiliaria na

percepção da população brasileira sobre este setor, pois suspeita-se que a maioria dela, ainda desconhece esta terminologia internacional e sua relação com o empreendedorismo e a gestão cultural.

Vale lembrar que apenas a partir de 2010 é que o tema economia criativa ganha discussões e divulgações no âmbito governamental no Brasil, mesmo assim ainda se encontram lacunas de informações e ausência de um corpo consolidado de teorias e estudos aplicados. A PPEC no Brasil tem indicado ações afirmativas e inclusivas para levantar, unir e disseminar a economia criativa, o que pode estimular o interesse e facilitar a participação social na elaboração e formulação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento e crescimento sustentável de territórios, mais criativos no Brasil.

Todavia, a PPEC discutida neste trabalho é importante por ter sido a primeira institucionalizada no Brasil e ainda é necessária para direcionar as ações atuais e para os próximos quadros governamentais nos municípios (2017-2020), para o cumprimento efetivo das metas do Plano Nacional de Cultura (2011-2020). Vale lembrar que essas metas passarão em breve por uma revisão e análise, a fim de compor os conteúdos do próximo plano decenal para o desenvolvimento da cultura nacional com criatividade [4].

Uma das limitações deste trabalho é não ter realizado levantando de dados diretamente com os *policymakers*, bem como com os beneficiários dessa política pública de Economia Criativa, pois também é importante compreender as interpretações, reações e possíveis conflitos que podem existir neste contexto, a fim de se analisar os resultados dessa política e suas dissonâncias, caso hajam.

Por fim, observou-se que o tema “empreendedorismo, política pública e economia criativa” ainda são incipientes empiricamente em estudos locais e regionais, o que potencializa o surgimento de novas agendas interdisciplinares de pesquisa e de ensino, com cooperação internacional. É importante se avaliar o que se avançou e principalmente as barreiras em relação ao empreendedorismo criativo nas cidades que limitam o efetivo desenvolvimento de territórios criativos. Fato é que, a criação da *Authentic Creative Economy Made in Brazil*, por meio de uma classe criativa [3] e empreendedora está condiciona à superação dessas barreiras.

REFERENCES

- [1] J. Hartley, Ed. “Creative industries”, London: Blackwell Publishing, 2005.
- [2] M. G. Madeira, “Economia criativa: implicações e desafios para a política externa Brasileira”, Brasília: FUNAG, 2014. Disponível em <http://funag.gov.br/loja/download/1096-economia-criativa.pdf>.
- [3] R. L. Florida, “The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life”. New York: Basic books, 2002.
- [4] C. Furtado, “Criatividade e dependência na civilização industrial”, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.
- [5] UNCTAD – United Nation Conference on Trade and Development, “Creative Economy”, disponível em: <http://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy-Programme.aspx>.

- [6] Brasil, “Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011 – 2014”, Brasília: Ministério da Cultura, 2012. Edição revisada, disponível em: <http://cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071>.
- [7] I. M. Kirzner, “The alert and creative entrepreneur: a clarification”, *Small Business Economics*, vol.32, n.2, pp.145-152, 2009.
- [8] S. Shane, “Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy”. *Small business economics*, vol. 33, n.2, pp.141-149, 2009.
- [9] W. Hözl, “The Economics of Entrepreneurship Policy: Introduction to the Special Issue”. *Journal of Industry and Competitive Trade*, vol.10, n. 3/4, pp. 187-197, 2010.
- [10] H. M. Grimm, “The Lisbon Agenda and Entrepreneurship Policy: Governance Implications from a German Perspective”. *Public Administration*, vol. 89, n. 4, pp. 1526-1545, 2011.
- [11] C. Mason; R. Brown, “Creating good public policy to support high-growth firms”. *Small Business Economics*, vol. 40, pp. 211-225, 2013.
- [12] D. Hjorth, C. Steyaert, “Entrepreneurship beyond (a new) economy: creative swarms and pathological zones” in *New movements in entrepreneurship*, C. Steyaert and D. Hjorth, Eds. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2003, pp. 283-303.
- [13] H.Colette, Ed., “Entrepreneurship in the creative industries: an international perspective”. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2007.
- [14] L. Bardin, “Análise de conteúdo”, 5.ed. rev. e atual, Lisboa: Edições 70, 2014.
- [15] UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, “Creative Economy Report 2013 Special Edition: widening local development pathways”, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-en.pdf>.
- [16] K. V. Mulcahy, “Cultural policy: Definitions and theoretical approaches”, *Journal of arts management, law, and society*, vol. 35, n.4, pp.319-330, 2006.
- [17] Brasil, “As metas do Plano Nacional de Cultura”, 3.ed., Brasília: Ministério da Cultura, 2013a. disponível em: http://pnc.culturadigital.br/wp-content/uploads/2013/12/As-metas-do-Plano-Nacional-de-Cultura_3%C2%AA-ed_espeelhado_3.pdf
- [18] Brasil “Secretaria de Economia Criativa - Relatório de Gestão”, Brasília: Ministério da Cultura, 2013b, disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=7268279&seAbrirDocNoBrowser=1>.
- [19] L. De Marchi, “Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil”, *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, vol.37, n.1, pp.193-215, 2014, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442014000100010&lng=en&tng=pt.10.1590/S1809-58442014000100010.
- [20] R. Á. G. Menezes, P. C. de S. Batista, “Medidas de políticas públicas para as indústrias criativas”, *Políticas Culturais em Revista*, v.8, n.1, pp.185-205, 2015, disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/pculturaiv/article/view/13215/9757>
- [21] M. L. Emmendoerfer, A. S. A. Fioravante, B. C. L. Martins, , J. R. Vitoria, “Ações governamentais para o desenvolvimento de territórios criativos”, in *Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social: Limites, desafios e possibilidade*, M. A. M. Ferreira (Coord.), Viçosa: CCH/UFV, MG, Brasil, 2014, pp.135-160.
- [22] Brasil, “Plano Brasil Criativo”, Brasília: Ministério da Cultura, 2014. disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/100711155/Plano-Brasil-Criativo-SEC-2011-2014#scribd>

Incubadoras Regionais e Universitárias em Portugal: Semelhanças e Diferenças no Acesso a Redes e Acompanhamento Pós-Incubação

Dinis Manuel Caetano

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Universidade do Algarve

Faro, Portugal

dmccaetano@ualg.pt

Resumo — As incubadoras de empresas despertam elevado interesse pelos decisores públicos, dado tratar-se de instrumentos centrais para uma promoção sustentada do empreendedorismo. Na última década, o fenómeno da incubação conheceu um forte crescimento em Portugal. Em 2010 estavam em atividade 45 incubadoras (633 empresas incubadas e 2.571 postos de trabalho criados) cerca do dobro das existentes em 2002. Recentemente as incubadoras expandiram a sua proposição de valor, mudando o foco das infraestruturas e serviços partilhados para o acesso a redes (*networking*). Neste artigo, em resultado de um estudo empírico realizado em 2010 numa amostra de 45 incubadoras (34 regionais e 11 universitárias), vamos investigar semelhanças e diferenças em relação ao acesso a redes, critérios de saída para o exterior e acompanhamento no período pós-incubação comparando o desempenho dos dois tipos de incubadoras. Os resultados demonstraram que as incubadoras em Portugal já dispõem de uma boa oferta de oportunidades de acesso a redes às empresas incubadas com vantagem para as incubadoras universitárias. Da análise das relações estabelecidas, conclui-se que as incubadoras dos dois tipos estudados devem prestar mais atenção às dinâmicas de saída e ao acompanhamento das empresas no período pós-incubação.

Palavras-Chave — Empreendedorismo, Incubadoras de Empresas, Redes (*Networking*), Dinâmicas de Saída, Acompanhamento Pós-Incubação.

Abstract — Business incubators arouse great interest by public decision-makers, as this is central tools for sustained promotion of entrepreneurship. The incubation phenomenon has achieved strong growth in Portugal, in the last decade. In 2010 they were active 45 business incubators (633 incubated companies and 2,571 jobs created) about twice as many as in 2002. Recently incubators expanded their value proposition, changing the focus of shared infrastructure and

services for access to networks (*networking*). As a result of an empirical study conducted in 2010 on a sample of 45 national incubators (34 regional and 11 university), this article pretends to investigate similarities and differences in relation to access to networks, exit dynamics and follow-up post-incubation period comparing the performance of both types of incubators. The results show that incubators in Portugal already have a good supply of opportunities to access networks to the incubated companies to the advantage of the university incubators. Analyzing the relationships established, it is concluded that the incubators of the two types studied should pay more attention to the exit dynamics and monitoring of companies in the post-incubation period.

Keywords – Entrepreneurship, Business Incubators, Networking, Exit Dynamics, Post-Incubation Monitoring.

I - INTRODUÇÃO

Um dos principais temas de pesquisa sobre empreendedorismo são as incubadoras de empresas enquanto instrumento de apoio à criação de empresas consideradas como o motor fundamental da economia [33] e dotadas de recursos para acelerar a criação de empresas bem-sucedidas [10]. As incubadoras têm sido identificadas como um novo modelo de organização e gestão para a criação de empresas inovadoras [19], intimamente ligado ao conceito de empreendedorismo [3]. Para [4], as incubadoras de empresas orientam as novas empresas durante o seu processo de crescimento e constituem um forte instrumento para promover a inovação e o empreendedorismo. O conceito inicial de incubadora baseava-se

em apoios às empresas reduzidos à cedência de espaço de escritório [2], proporcionando instalações a baixo custo [7]. Mais recentemente, o tema da incubação de empresas tem sido bastante examinado [1, 3, 31] e as incubadoras têm aumentado a oferta de apoios às empresas, nomeadamente consultoria, *networking* e acesso ao capital de risco [16].

Nas últimas décadas, as incubadoras de empresas têm sido reconhecidas como instrumentos de promoção do empreendedorismo, enquanto exemplos de apoio à criação de empresas e de estímulo à inovação [3, 4], tradicionalmente ligadas ao crescimento económico e à criação de emprego [28]. As incubadoras apoiam as empresas na expectativa de que estas, mais tarde, sejam autossustentáveis, viáveis e independentes. Para isso, a combinação de serviços e *networking* oferecidos pelas incubadoras favorecem a sobrevivência, contribuindo positivamente para a redução do risco de mortalidade das empresas durante o período de *start-up*, quando são mais vulneráveis [3]. Atualmente é consensual que as incubadoras de negócios “promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento” [37].

Apesar do forte crescimento da incubação de empresas nos últimos anos em Portugal, há pouca evidência empírica neste domínio, com destaque para os trabalhos pioneiros de investigadores sobre o contributo das incubadoras enquanto instrumentos de transferência de tecnologia das universidades para a indústria [23], a ligação da transferência de tecnologia e empresas de base tecnológica saídas de incubadoras e parques de ciência e tecnologia ao crescimento económico em países desenvolvidos e em desenvolvimento [30] e o papel das incubadoras universitárias e de desenvolvimento regional na promoção do empreendedorismo com caracterização das principais incubadoras portuguesas [12]. O objetivo principal deste estudo foi investigar similitudes e diferenças no acesso a redes, dinâmicas de saída e acompanhamento pós-incubação em dois tipos de incubadoras predominantes em Portugal (regionais vs. universitárias) que vão ser apresentadas e discutidas neste artigo.

Na próxima secção apresenta-se uma breve revisão sobre principais definições de incubação de empresas, tipologias, dimensões e o papel das incubadoras no acesso a redes, saídas e acompanhamento das empresas numa fase pós-incubação. Na secção 3 aborda-se a metodologia de investigação e na secção 4 são apresentados os resultados com ênfase na comparação entre dois grupos de incubadoras: regionais e universitárias. Na última secção apresentam-se as conclusões e limitações do estudo.

A Definições de Incubação de Empresas

As principais definições de incubação de empresas são descritas nesta secção. À pergunta “O que são incubadoras de empresas?”, não há uma única definição de incubadora que seja consensual na literatura académica e profissional, mas várias definições que têm evoluído nas últimas décadas. Assim, existem definições de incubação de empresas propostas por um conjunto alargado de investigadores entre 1986 e 2000 [5], em resultado de extensas revisões de literatura [8, 18], de estudos internacionais [16, 26], de trabalhos académicos [3, 22, 35] ou propostas por associações de incubadoras [25, 38].

- Para a *National Business Incubation Association* (NBIA), a incubação de empresas é um processo de apoio às empresas que acelera o desenvolvimento bem-sucedido no período de *start-up* em que as novas empresas são mais vulneráveis, fornecendo aos empreendedores um conjunto alargado de recursos e serviços direcionados às suas necessidades. Estes serviços são geralmente desenvolvidos e organizados pela gestão da incubadora e oferecidos tanto no seio da incubadora de empresas como através da sua rede de contactos. O principal objetivo da incubadora é produzir empresas bem-sucedidas, capazes de terminar o período de incubação financeiramente viáveis e independentes. Estas empresas graduadas têm o potencial de criar postos de trabalho, comercializar novas tecnologias, revitalizar comunidades e fortalecer a economia local e regional [25].

- A *United Kingdom Business Incubation* (UKBI) define incubação de empresas como uma combinação única e altamente flexível de processos de desenvolvimento de negócios, infraestrutura e pessoas, projetado para nutrir e fazer crescer pequenos novos negócios, apoiando-os nos estádios iniciais de desenvolvimento [38].

- Segundo a Comissão Europeia, incubadora de empresas é uma organização que acelera e sistematiza o processo bem-sucedido de criação de empresas, fornecendo uma gama de apoios integrados e abrangentes, incluindo: espaço de incubação, serviços de apoio empresarial e oportunidades de *clustering* e *networking*. Ao fornecer as empresas clientes com serviços especializados e permitindo que as despesas gerais sejam reduzidas através da partilha de custos, as incubadoras melhoram significativamente as perspetivas de sobrevivência e crescimento das novas *start-ups* [16].

- De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [26] as incubadoras tecnológicas

são um tipo específico de incubadoras de empresas enquanto organizações que fornecem uma gama de serviços aos empreendedores e *start-ups*, incluindo infraestrutura física (escritórios, laboratórios), apoio à gestão (plano de negócios, formação, marketing), apoio técnico (investigadores, bases de dados), acesso a financiamento (fundos de capital de risco, redes de “business angels”), assistência jurídica (licenciamento, propriedade intelectual) e *networking* (com outras incubadoras e serviços governamentais).

Enquanto alguns autores apresentam a incubação de empresas como um esforço organizado de promoção de novas empresas num ambiente interno controlado e protegido que contrasta com o ambiente de negócios externo, bastante concorrencial [22], definições de investigadores de renome concebem as incubadoras como ferramentas de desenvolvimento económico com foco no seu portfólio de apoio às empresas, especificamente em áreas como o acesso a serviços profissionais [35] ou a capital [3].

Em resumo, as incubadoras de empresas fornecem às suas incubadas um *mix* de serviços que compreende infraestrutura, serviços de apoio e *networking* [8, 20, 27].

B - Tipologias de Incubadoras de Empresas

A partir de uma extensa revisão de literatura [27] identificam três tipos de incubadoras: (1) incubadoras sem fins lucrativos, orientadas para a diversificação da economia local/regional; (2) incubadoras com ligação a universidades; (3) incubadoras com fins lucrativos, promovidas por organizações privadas orientadas para o lucro. Para [13] há cinco arquétipos de incubação: (i) incubadoras regionais; (ii) incubadoras universitárias; (iii) incubadoras comerciais independentes; (iv) incubadoras corporativas; (v) incubadoras virtuais. Muitos estudos têm sido desenvolvidos sobre incubadoras de empresas tradicionais em geral [4, 16] e incubadoras tecnológicas em particular [15, 29], muitas vezes, associadas a universidades [24]. Em Portugal há sobretudo registo de incubadoras regionais com foco na diversificação do tecido produtivo local/regional e incubadoras universitárias ou tecnológicas com foco na inovação, transferência e comercialização de tecnologia.

C - Dimensões de Incubação de Empresas

A partir de uma extensa revisão de literatura [18], podem-se identificar três dimensões da incubação: (i) infraestrutura; (ii) serviços às empresas; (iii) acesso a redes (*networking*). A importância relativa atribuída a cada uma destas dimensões tem

variado ao longo do tempo, desde o foco inicial nas infraestruturas e serviços partilhados [24] até uma mais recente ênfase na importância dos serviços às empresas [27] e do *networking* [16, 18].

As incubadoras atuais estão sobretudo focadas nas novas empresas de base tecnológica [4] com base em *clusters* e *networks*, procurando aceder a recursos externos, conhecimento e legitimação [10]. Para o efeito, o acesso a redes é o fator mais importante para programas bem-sucedidos de incubação [20], permitindo o acesso a redes/*networking* a criação de valor entre as empresas incubadas [21].

D - Acesso a Redes em Incubadoras, Saídas e Acompanhamento Pós-Incubação

Estudos sobre as práticas de incubação em países como os Estados Unidos da América e Reino Unido demonstram que o desenvolvimento de redes e promoção de capital social são os apoios mais importantes das incubadoras [14].

Para compreender as redes de relacionamento nas incubadoras é necessário considerar dois tipos de recursos que as empresas precisam: recursos tangíveis e intangíveis [36]. O capital social é um recurso intangível que está na base de redes que facilitam a descoberta de oportunidades, identificação, recolha e afetação de recursos e que possibilitam atividades de *networking*, sobretudo nos estádios iniciais das *start-ups* [9]. Segundo Grant (1996) [17], os principais objetivos do *networking* são o acesso a recursos e aquisição de conhecimento. Numa investigação sobre boas práticas, [13] sustentam que o acesso a redes é um dos cinco tipos de serviços que deve existir numa incubadora. Ao proporcionar o acesso a redes, as incubadoras facilitam a aquisição de recursos e conhecimento especializado, possibilitam oportunidades de aprendizagem e permitem a obtenção mais rápida de legitimidade às novas empresas [10].

A graduação de empresas é o resultado bem-sucedido do processo de incubação, no qual é atingido o principal objetivo das incubadoras: produzir novas empresas, economicamente viáveis e capazes de se tornarem independentes, terminado o período de incubação. Para se tornar uma empresa graduada, uma empresa nascente precisa de um período de incubação, que em termos médios, é geralmente de 3 anos [3].

As incubadoras ao considerarem apenas as taxas de sobrevivência de empresas nascentes, implicitamente assumem que a sobrevivência da empresa depois de deixar a incubadora não é um objetivo do apoio das incubadoras ou que as falências de empresas depois da graduação são independentes da

incubação anterior [34]. De facto, a graduação bem-sucedida não é garantia de sobrevivência a longo prazo [6, 32]. Há pouco conhecimento acerca da sobrevivência empresarial e dinâmicas de saída de empresas depois da graduação e a investigação do período pós-graduação tem sido muito negligenciada [34]. Em muitos casos, regista-se um défice de informação sobre a localização das empresas graduadas, que saíram da incubadora com sucesso e a falta sistemática de dados sobre as anteriormente empresas incubadas [15, 18, 27 e 34].

III - METODOLOGIA

A abordagem metodológica da investigação foi quantitativa, tendo como instrumento de pesquisa um questionário de elaboração própria, estruturado, constituído de perguntas fechadas às quais é mais fácil aplicar análises estatísticas.

O âmbito geográfico deste estudo foi todo o território português sendo a população alvo o conjunto total de incubadoras existentes em Portugal no ano de 2010. Este trabalho baseou-se na pesquisa de campo e visou estudar a incubadora enquanto unidade de análise, através da aplicação de um questionário a uma amostra constituída por 49 incubadoras em atividade em Portugal em 2010. A observação da Tabela I permite verificar a caracterização da amostra representativa das incubadoras portuguesas inquiridas segundo a distribuição geográfica por região (NUT II).

TABELA I. AMOSTRA DAS INCUBADORAS EM ATIVIDADE INQUIRIDAS NO ESTUDO (2010)

Região (NUT II)	Incubadoras de Empresas	
	Número (N)	Frequência Relativa
Norte	21	42,9%
Centro	14	28,6%
Lisboa	8	16,3%
Alentejo	2	4,1%
Algarve	1	2,0%
Açores	2	4,1%
Madeira	1	2,0%
Total Portugal	49	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Na elaboração do questionário optou-se pela análise de itens, baseados em escala nominal, utilizada para escolha de alternativa preferida e escala ordinal, para ordenamento da

orientação preferencial em relação a esse tipo de variáveis. A aplicação do questionário foi realizada entre os meses de novembro de 2009 e fevereiro de 2010. Da amostra de 49 incubadoras nacionais, 4 casos (8,2%) não aceitaram responder e foram obtidas 45 respostas válidas que foram divididas em dois grupos: 34 incubadoras regionais e 11 universitárias. O número total de questionários respondidos (45), representa uma taxa efetiva de resposta de 91,8%, o que permite afirmar que o conjunto de dados recolhidos é bastante abrangente e representativo da população de incubadoras portuguesas.

No tratamento dos dados recorreu-se a técnicas de análise univariada e bivariada de acordo com a informação resultante da aplicação dos questionários, cujas perguntas foram constituídas basicamente de dois tipos de escala: nominal e ordinal. Para as escalas do tipo nominal, o tratamento estatístico baseou-se no cálculo de percentagens e da moda como medida de tendência central. Para as variáveis mensuradas por meio de escalas ordinais, procedeu-se ao cálculo de percentagens e da mediana como medida de tendência central mais adequada. De modo a complementar a análise estatística, recorreu-se a testes não-paramétricos, devido à dimensão da amostra, à escala de medida das variáveis e a não estarem garantidos os pressupostos subjacentes à utilização de testes paramétricos, no intuito de que os resultados obtidos sejam fiáveis. Com o intuito de investigar a existência de relações de associação entre variáveis, fez-se o cruzamento entre as diversas variáveis em estudo para obter tabelas de contingência (*crosstabs*) e utilizou-se o teste do Qui-quadrado para as variáveis qualitativas, com recurso ao coeficiente Phi para medir o grau de associação entre variáveis.

IV - RESULTADOS

A - Acesso a Redes (*Networking*)

As oportunidades de acesso a redes partilhadas pelas incubadoras inquiridas são em primeiro lugar o acesso a redes de consultores e especialistas (36 incubadoras), seguindo-se o acesso a fontes de financiamento (35) e a universidades e centros de transferência de tecnologia (33). O acesso a redes empresariais de negócios (32) e a outras redes de contactos (21) ocupam o quarto e quinto lugar respetivamente (ver Tabela II).

Nos serviços de apoio às empresas analisados quanto ao acesso a redes (*networking*), das 40 incubadoras respondentes, 90% valorizaram mais o acesso a redes de consultores, seguindo-se o acesso a fontes de financiamento (87,5%), o acesso a universidades e centros de transferência de tecnologia

(82,5%) e o acesso a redes empresariais de negócios (80%). Consta-se ainda que 52,5% das incubadoras referiram o acesso a outras redes de contactos, formais e/ou informais.

As oportunidades de acesso a redes por tipo de incubadora podem ser observadas na Tabela II, que apresenta os valores absolutos, relativos e de estatística de teste das diferentes variáveis. Para um nível de significância de 0,1, apenas se registou uma relação estatisticamente significativa, entre acesso a universidades e centros de transferência de tecnologia e tipo de incubadora. A observação dos dados referentes ao acesso a universidades e centros de transferência de tecnologia segundo o tipo de incubadora (linha 3 da Tabela II) permite destacar que 75,86% das incubadoras regionais proporcionaram acesso a universidades enquanto 24,14% não tiveram qualquer oportunidade de acesso a este tipo de redes de conhecimento. Por outro lado, 100,0% das incubadoras universitárias tiveram acesso a esse tipo de redes, o que está de acordo com a sua missão e modelo de incubação.

No acesso a universidades e centros de transferência de tecnologia segundo o tipo de incubadora, o cálculo do teste do Qui-quadrado evidenciou um valor- $p=0,073$, o que permite concluir que existe relação entre as variáveis. Para medir o grau de associação dessas variáveis, recorreu-se ao coeficiente Phi, cujo valor é igual a 0,284 indicando que a associação encontrada é fraca. No cruzamento entre as restantes variáveis não se registam relações estatisticamente significativas, podendo concluir-se que os outros tipos de acesso a redes postos à disposição das empresas são independentes do tipo de incubadora.

Em termos relativos, as incubadoras universitárias apresentam mais oportunidades de acesso aos diferentes tipos de redes, apesar das incubadoras regionais terem feito um esforço significativo nos últimos anos e estarem praticamente a par nesses itens. A situação registada no acesso a centros de saber (universidades e centros de transferência de tecnologia) é favorável às incubadoras universitárias, com diferença estatisticamente significativa

B - Saída da Incubadora

A par dos critérios de seleção, as incubadoras também devem estabelecer critérios para a saída das empresas, o que em muitos casos não acontece. Da amostra, 32 incubadoras (71%) afirmaram que têm critérios de saída estabelecidos enquanto 13 incubadoras (29%) referiram que não dispõem de qualquer critério para incentivar a saída das empresas para o exterior.

As 32 incubadoras que responderam afirmativamente foram ainda inquiridas para especificar os critérios utilizados, tendo respondido 30 incubadoras. Dos seis critérios de saída mais utilizados, o limite temporal máximo para a permanência da empresa na incubadora (93%) e a aplicação de taxas progressivas de arrendamento (43%), são os mais referidos. O Fundo de apoio à saída para o exterior (17%) é um critério exclusivo das incubadoras do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), enquanto critérios de saída como apoio à procura de instalações no exterior (10%), aumento dos custos de incubação (7%) e avaliação tecnológica e de mercado (3%), têm uma expressão mais residual. Nos dois critérios mais utilizados, 21 incubadoras regionais recorrem ao limite temporal máximo para incubação e 7 incubadoras universitárias também aplicam esse critério enquanto 7 incubadoras regionais e 6 universitárias utilizam taxas progressivas de arrendamento.

As características gerais das incubadoras, analisadas quanto à orientação face ao lucro, incentivos à saída e acompanhamento pós-incubação segundo o tipo de incubadora, são apresentadas na Tabela III e englobam os valores absolutos, relativos e de estatística de teste. Para as variáveis: critérios de incentivo à saída de empresas e acompanhamento às empresas no período pós-incubação registaram-se diferenças estatisticamente significativas, ao nível de significância de 0,1. Não se registou uma relação estatisticamente significativa entre orientação face ao lucro e tipo de incubadora.

Na análise dos critérios de saída de empresas segundo o tipo de incubadora, a observação de dados (linha 3 da Tabela III) permite constatar que, das 34 incubadoras regionais, 64,71% tiveram critérios de incentivo à saída e 35,29% não tiveram qualquer apoio à saída para o exterior. Nas 11 incubadoras universitárias, 90,91% tiveram critérios de incentivo à saída. O cálculo do teste de independência do Qui-quadrado evidenciou um valor- $p=0,096$, o que permite concluir que existe relação entre os critérios de incentivo à saída e o tipo de incubadora. Para medir o grau de associação das variáveis, recorreu-se ao coeficiente Phi, cujo valor é igual a 0,249, o qual indica que a associação encontrada é fraca.

C - Acompanhamento Pós-Incubação

O acompanhamento das empresas no período pós-incubação é um ponto fraco de um conjunto significativo de incubadoras, que descarta esse tipo de apoio e monitorização de resultados. Das 45 incubadoras inquiridas, 51% fazem acompanhamento das empresas que apoiaram, enquanto 49%

não efetuam qualquer tipo de acompanhamento no período pós-incubação.

As 23 incubadoras que responderam afirmativamente foram ainda inquiridas para especificar que tipo de ações de acompanhamento desenvolvem, tendo respondido 21 incubadoras. Os principais apoios pós-incubação são: consultoria (43%), monitorização da atividade das empresas (43%), acesso a fontes de financiamento (29%), acesso a redes (29%), *coaching* e formação (24%), cooperação empresarial (19%), procura de oportunidades de negócio (14%), apoio à internacionalização (10%).

Nos apoios às empresas no acompanhamento pós-incubação por tipo de incubadora, em termos absolutos, verifica-se que a consultoria e apoio de *coaching* e formação são as ações de acompanhamento mais disponibilizadas pelas incubadoras regionais (7 e 4 incubadoras, respetivamente), enquanto a monitorização da atividade das empresas é a mais utilizada pelas incubadoras universitárias (6).

A observação dos dados referentes ao acompanhamento às empresas no período pós-incubação segundo o tipo de incubadora (linha 4 da Tabela III) permite constatar que só 38,24% das incubadoras regionais fazem acompanhamento às empresas pós-incubação e 61,76% não têm disponível qualquer tipo de acompanhamento. Por outro lado, das onze incubadoras universitárias, 90,91% fazem acompanhamento às empresas após concluída a incubação e apenas 9,09% não registaram qualquer tipo de acompanhamento nesse período. O cálculo do teste de independência do Qui-quadrado evidenciou um valor- $p=0,002$, obtendo-se relação estatisticamente significativa a nível de significância de 0,01 que permite concluir que existe relação entre acompanhamento às empresas no período pós-incubação e o tipo de incubadora. Para medir o grau de associação destas variáveis, calculou-se o coeficiente Phi, cujo valor é igual a 0,453, o qual indica que a associação encontrada é moderada.

A constatação destes resultados demonstra que as incubadoras universitárias estão a desenvolver medidas mais eficazes quanto aos critérios de incentivo à saída de empresas e acompanhamento às empresas no período pós-incubação.

V - CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A informação recolhida e analisada permite concluir que em Portugal, a nível regional (NUT II), a maior parte das incubadoras estão localizadas nas regiões Norte e Centro

(42,9% e 28,6%, respetivamente). Em contraponto, no Continente, as regiões do Alentejo e Algarve têm apenas duas e uma incubadora em atividade. A nível insular, o arquipélago dos Açores tem duas incubadoras e a ilha da Madeira, uma incubadora. Em termos distritais, a distribuição geográfica das incubadoras nacionais em atividade demonstra a importância dos distritos do Porto, Braga e Lisboa que, no seu conjunto, representam 44% das incubadoras que participaram no estudo. Em Portugal Continental, apenas os distritos de Beja, Évora e Vila Real não tinham incubadoras em atividade em 2010.

Por outro lado, constata-se que a esmagadora maioria das incubadoras portuguesas (97,1%) não tem fins lucrativos, o que está de acordo com o panorama da incubação em outros países da União Europeia. De acordo com [27], estas incubadoras sem fins lucrativos, são orientadas para a diversificação da economia regional, sobretudo incubadoras de pequenos negócios ou têm ligação a universidades.

Em termos gerais, o acesso a redes foi bastante valorizado pelos respondentes dado que a maioria das incubadoras tem disponível o acesso a redes de consultores e especialistas, fontes de financiamento, redes de universidades e centros de transferência de tecnologia e redes empresariais de negócios. Estas redes contribuem para o sucesso da incubadora e são também importantes para expansão de oportunidades de mercado para empreendedores e empresas incubadas ou já graduadas [11]. Em termos relativos, as incubadoras universitárias apresentam mais oportunidades de acesso aos diferentes tipos de redes, apesar das incubadoras regionais terem feito um esforço significativo nos últimos anos e estarem praticamente a par nesses itens.

Outra observação relevante é o facto de esta investigação ter constatado que as dinâmicas de saída da incubadora baseada em critérios estabelecidos e o acompanhamento das empresas que terminaram o período de incubação não estão generalizados nas incubadoras da amostra, como comprovado pela inexistência de critérios de incentivo à saída de empresas num número considerável de incubadoras (29%) e a falta de acompanhamento às empresas no período pós-incubação (49% das incubadoras). Estes resultados devem constituir motivo de reflexão dado verificar-se não existir uma estratégia delineada para as dinâmicas de saída e acompanhamento pós-incubação. No entanto constata-se que as incubadoras universitárias estão a desenvolver medidas mais eficazes do que as incubadoras regionais quanto aos critérios de incentivo à saída de empresas e acompanhamento pós-incubação.

Em síntese, os resultados do estudo mostraram que as incubadoras de empresas em Portugal já dispõem de uma boa

oferta de oportunidades de acesso a redes com vantagem para as incubadoras universitárias e que as incubadoras dos dois tipos estudados devem prestar mais atenção às políticas de saídas da incubadora e ao acompanhamento das empresas graduadas.

As maiores limitações do estudo realizado são a escassez de estudos empíricos sobre incubação de empresas, suscetíveis de apontar caminhos de investigação, a utilização de um questionário não testado anteriormente e os dados recolhidos reportarem a 2010, sendo necessário confirmar se a realidade observada continua atual. Por outro lado, as respostas aos questionários podem não representar a realidade concreta da incubadora, mas a situação desejável por parte dos inquiridos. No entanto, a utilização do questionário para o presente estudo pode ser defendida sob o fundamento de que no presente estágio de investigação o principal objetivo é identificar padrões nas incubadoras e explorar possíveis relações, mais do que responder a questões do tipo “como desenvolver uma incubadora?” ou “porquê um tipo de incubadora cria mais valor do que outro?”, ou seja, o objetivo central é estabelecer associações, mais do que explicar ou identificar as causas.

Os caminhos de investigação futura no domínio da incubação de empresas não são escassos, especialmente a nível empírico. Entre outras linhas de investigação este estudo poderia ser utilizado como ponto de partida para desenvolver uma investigação assente numa abordagem qualitativa (baseada em estudos de casos, por exemplo) sobre incubadoras e empresas incubadas e as relações entre acesso a redes e *networking*, capital humano dos fundadores e desempenho/sobrevivência empresarial.

REFERÊNCIAS

- [1] Adegbite, O. (2001). Business incubators and small enterprise development: The Nigerian experience. *Small Business Economics* 17, 157-166.
- [2] Adkins, D. (2002). A Brief History of Business Incubation in the United States, Athens, Ohio: National Business Incubation Association.
- [3] Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
- [4] Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- [5] Albert, P., & Gaynor, L. (2001). Incubators – growing up, moving out: a review of the literature. *Cahiers de Recherche, Arpent*.
- [6] Allen, D.N., & McCluskey, R. (1990). Structure, policy, services and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(2), 61-77.
- [7] Barrow, C. (2001). In: *Incubator: a Realist's Guide to the World's New Business Accelerators*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- [8] Bergek, A., & Norman, C. (2008). Incubator best practice: a framework. *Technovation* 28, 20-28.
- [9] Bollingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubators: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304-315.
- [10] Brunel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- [11] Buys, A.J., & Mbewana, P.N. (2007). Key success factors for business incubation in South Africa: The Godisa case study. *South African Journal of Science* 103, 356-358.
- [12] Caetano, D. (2012). *Empreendedorismo e Incubação de Empresas*. Lisboa: Editora Bnomics.
- [13] Carayannis, E.G., & von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation* 25(2), 95-110.
- [14] Collinson, S., & Gregson, G. (2003). Knowledge networks for new technology-based firms: An international comparison of local entrepreneurship promotion. *R&D Management*, 33(2), 189-208.
- [15] Colombo, M.G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research Policy* 31(7), 1103-1122.
- [16] EC (2002). *Benchmarking of Business Incubators, Final Report*. Brussels: Enterprise Directorate General, European Commission.
- [17] Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter, Special Issue), 109-122.
- [18] Hackett, S.M., & Dilts, D.M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- [19] Hannon, P.D. (2003). A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector, *Journal of Education and Training*, 45(8/9), 449-460.
- [20] Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., & Sull, D.N. (2000). Networked incubators: Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78(5), 74-84.
- [21] Hughes, M., Ireland, R.D., & Morgan, R.E. (2007). Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. *Long Range Planning*, 40(2), 154-177.
- [22] Lumpkin, J.R. & Ireland, R.D. (1988). Screening practices of new business incubators: The evolution of critical success factors. *American Journal of Small Business* 12(4), 59-81.
- [23] Marques, J.P., Caraça, J.M.G., & Diz, H. (2010). Do business incubators function as a transfer technology mechanism from university to industry? Evidence from Portugal. *The Open Business Journal*, 3, 15-29.
- [24] Mian, S.A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325-335.
- [25] NBIA (2007). <http://www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php> [último acesso em 20 de fevereiro de 2010].
- [26] OECD (1997). *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development Publications.
- [27] Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- [28] Phan, P.H., Siegel, D.S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing* 20(2), 165-182.
- [29] Phillips, R.G. (2002). Technology business incubators: How effective are technology transfer mechanisms? *Technology in Society* 24(3), 299-316.
- [30] Ratinho, T., & Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 30(4), 278-290.
- [31] Rice, M.P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing* 17(2), 163-187.

- [32]Rothaermel, F.T., & Thursby, M. (2005). Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages. *Research Policy* 34, 1076-1090.
- [33]Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Allen & Unwin.
- [34]Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: An analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer* 34, 403-421.
- [35]Sherman, H.D., & Chappell, D.S. (1998). Methodological challenges in evaluating business incubators outcomes. *Economic Development Quarterly* 12(4), 313-321.
- [36]Soetanto, D. P., & Jack, S. L. (2013). Business incubators and the networks of technology-based Firms. *The Journal of Technology Transfer*, 38(4), 432-453.
- [37]Storopoli, J.E., Binder, M.P. & Maccari, E.A. (2013). Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas Incubadas, *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 36-51.
- [38]UKBI (2007). What is Business Incubation? <<http://www.ukbi.co.uk>> [último acesso em 18 de abril de 2009]

TABELA II. OPORTUNIDADES DE ACESSO A REDES POR TIPO DE INCUBADORA

Acesso a Redes (<i>Networking</i>) Variável	Tipo de Incubadora		Total (N = 40)	Pearson Chi2 Estatística	Phi Estatística	Nível Sig.
	Regional	Universitária				
1. Acesso a redes de consultores/especialistas	Freq. 25 % 86,21	11 100,00	36 90,00	1,686	0,205	0,194
2. Acesso a redes empresariais de negócios	Freq. 22 % 75,86	10 90,91	32 80,00	1,129	0,168	0,288
3. Acesso a universidades e centros transferência de tecnologia	Freq. 22 % 75,86	11 100,00	33 82,50	3,218	0,284	0,073
4. Acesso a fontes de financiamento	Freq. 25 % 86,21	10 90,91	35 87,50	0,161	0,064	0,688
5. Acesso a outras redes de contactos	Freq. 15 % 51,72	6 54,55	21 52,50	0,026	0,025	0,873

Fonte: Elaboração própria

TABELA III. ORIENTAÇÃO FACE AO LUCRO, CRITÉRIOS DE SAÍDA E ACOMPANHAMENTO PÓS-INCUBAÇÃO POR TIPO DE INCUBADORA

Quanto aos modelos de incubação e graduação Variável	Tipo de Incubadora		Total (N = 45)	Pearson Chi2 Estatística	Phi Estatística	Nível Sig.
	Regional	Universitária				
1. Tipo de incubadora	Freq. 34 % 75,56	11 24,44				
2. Orientação da incubadora face ao lucro						
• Com fins lucrativos	Freq. 1 % 2,94	1 9,09	2 4,44	0,740	0,128	0,390
• Sem fins lucrativos	Freq. 33 % 97,06	10 90,91	43 95,56			
3. Critérios de saída de empresas						
• Sim	Freq. 22 % 64,71	10 90,91	32 71,11	2,778	0,249	0,096
• Não	Freq. 12 % 35,29	1 9,09	13 28,89			
4. Acompanhamento às empresas na pós-incubação						
• Sim	Freq. 13 % 38,24	10 90,91	23 51,11	9,228	0,453	0,002
• Não	Freq. 21 % 61,76	1 9,09	22 48,89			

Fonte: Elaboração própria

Educação empreendedora

Experiência com crianças dos 3 aos 12 anos

Lina Fonseca, Teresa GonçalvesAna Peixoto,
Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Viana do Castelo, Portugal

linafonseca@ese.ipvvc.pt ; teresag@ese.ipvvc.pt; anapeixoto@ese.ipvvc.pt

Abstract — Partindo de uma conceção ampla de empreendedorismo - transformar ideias em ações - desenvolveu-se um projeto de educação empreendedora em contexto escolar, dirigido a crianças dos 3 aos 12 anos. No presente artigo pretendemos analisar o projeto a partir das suas implicações em duas vertentes específicas: no quadro de uma educação crítica e ao nível dos efeitos motivacionais nas crianças e alunos envolvidos. Os dados de tipo qualitativo recolhidos no âmbito da avaliação do projeto, junto de alunos do pré-escolar, 1º e 2º ciclo do Ensino Básico e de educadores de infância e professores, evidenciam o potencial do projeto para o enriquecimento do processo de aprendizagem das crianças desde as idades pré-escolares, contribuindo para a inclusão de *soft skills* empreendedores no seu perfil de competências.

Keywords-component: Educação empreendedora, *soft skills*, educação crítica, motivação, atitudes, impacto

I - INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com maior incidência desde a crise financeira que o país atravessa, ouve-se falar de empreendedorismo e na necessidade de preparar jovens capazes de responder às exigências do mundo atual. Empregadores mundiais apontam a falta de capacidades manifestadas por jovens, à procura do primeiro emprego, que no entanto apresentam um *curriculum vitae* com várias formações, graduadas e pós graduadas [1], mas não satisfazem as capacidades procuradas pelos empregadores, capacidades empreendedoras, que a literatura designa de *soft skills*. Estas capacidades prendem-se, por exemplo, com a resolução de problemas, o trabalho em equipa, a flexibilidade e adaptabilidade, o entusiasmo, a capacidade de comunicar, o espírito de iniciativa e o espírito positivo [2]. Para que os jovens venham a ser cidadãos ativos, participativos e críticos numa sociedade global em mudança rápida, é necessário que o

desenvolvimento de capacidades empreendedoras se processe desde cedo, desde a infância. Estas capacidades estão relacionadas com atitudes e comportamentos das pessoas em interação com outras e podem ser desenvolvidas no contexto familiar. Mas como nem todas as crianças se integram em contextos familiares propiciadores de ambientes que permitam o desenvolvimento dos *soft skills*, a escola, local a que todas as crianças têm acesso, elege-se como meio indicado ao seu desenvolvimento.

Vários países europeus integram nos seus currículos, desde o pré-escolar até ao ensino superior, conteúdos relacionados com o empreendedorismo (e.g. [2], [3]) tanto em módulos como disciplinas, quer facultativos ou obrigatórios. Já há vários anos a União Europeia [4] foca a necessidade de as escolas promoverem uma educação empreendedora, devendo a temática do empreendedorismo ganhar realce em objetivos, conteúdos e/ou metodologias de trabalho em sala de aula, desenvolvendo-se de modo transversal ao currículo. Compete ao ensino informal e formal o desenvolvimento de capacidades empreendedoras das crianças e alunos exigindo um envolvimento ativo no processo de ensino e aprendizagem [5], potenciado por tarefas desafiadoras, não se compadecendo com ambientes rotineiros, de repetição de técnicas e procedimentos.

II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A - Educação Empreendedora

Consistente com um entendimento lato de empreendedorismo, transformar ideias em ações, a educação empreendedora não visa a preparação de futuros empresários, mas sim o desenvolvimento de capacidades empreendedoras, em todas as crianças, capacidades consideradas necessárias para uma cidadania ativa, participativa e crítica. Educação

empreendedora refere-se ao desenvolvimento da capacidade para agir de modo empreendedor, valorizando-se atitudes e comportamentos e não conhecimentos sobre modos de gerir um negócio.

Educação empreendedora tem implicações nas abordagens educativas a adotar. As capacidades empreendedoras não se desenvolvem através de um ensino e aprendizagem em que à criança ou ao aluno esteja destinado um papel passivo e lhe sejam propostas tarefas rotineiras, mas necessitam de ambientes de aprendizagem dinâmicos, onde sejam confrontados com propostas/tarefas desafiadoras de modo a serem ativos, reflexivos, críticos, proactivos, sendo desejável a realização de experiências em contextos variados, que implique a partilha e discussão de diferentes ideias emergentes.

O ambiente de aprendizagem deve proporcionar à criança ou ao aluno o desenvolvimento de competências (cognitivas, sociais, físicas, artísticas, atitudinais, ...), do sentido de pertença (a uma comunidade que pode ser entendida a vários níveis – a sala de aula, a escola, a sua comunidade, onde se veem como membros com direitos e deveres, poderes e fragilidades e onde aprendem a agir responsabilmente, considerando o seu próprio interesse, mas também o dos outros e o interesse coletivo do grupo) e do sentido de agência (o aluno tem oportunidade de se perceber como agente de mudança da sua vida e da comunidade) [6].

A aprendizagem é mais significativa quando as crianças e os alunos têm oportunidade de praticar o que estão a aprender. Para isso é necessário que enfrentem desafios, escolham as ações a realizar, dominem os seus medos, apoiando-se nos pontos fortes, superem fraquezas, participem em atividades que permitam o desenvolvimento dos *soft skills*, desenvolvam conhecimentos e recebam *feedback* construtivo.

Estas oportunidades permitem à criança e ao aluno, por exemplo, aumentar o autoconhecimento, estabelecer relações entre pares, respeitar, reconhecer e valorizar o outro (o seu trabalho, a sua colaboração, o seu bem estar), aumentar a qualidade do desempenho nas tarefas realizadas, resolver mais criativamente os problemas que enfrentam e acima de tudo conhecer-se e acreditar nas suas possibilidades, por outras palavras, ser empreendedor.

B - Educação Crítica

A formação de cidadãos capazes de uma cidadania ativa, participativa e crítica necessita de opções educativas que promovam a participação ativa das crianças, na exploração e concretização das suas ideias, no enfrentar de problemas e

tarefas desafiadoras, na busca de conhecimentos e no desenvolvimento de atitudes e capacidades. De acordo com Skovsmose [7] “a educação não deve servir como reprodução passiva de relações sociais existentes e de relações de poder” (p. 32). O autor aponta alguns aspetos que caracterizam a educação crítica, como sejam a relação professor-aluno, a consideração crítica de conteúdos e o enfrentar problemas do dia-a-dia.

No processo de ensino e aprendizagem, entendido de modo mais rotineiro, o professor ensina e o aluno aprende. Perseguindo-se a perspectiva da educação crítica, professores e alunos, em diálogo e questionamento construtivo, ensinam e aprendem, sendo ambos responsáveis pelo processo de crescimento mútuo, o que alguns autores definem como construtivismo crítico [8]. Espera-se o envolvimento ativo dos alunos de modo a desenvolverem espírito e competência crítica e democrática, potenciando as suas capacidades. O questionamento sobre interesse, aplicabilidade e limitação dos assuntos trabalhados e dos contextos explorados são aspetos importantes a considerar na escola. Para além de problemas académicos, os alunos devem enfrentar problemas do dia-a-dia, que sejam relevantes na sua perspectiva, que possam ser considerados como *seus problemas*, e que devem ter relação próxima com o seu contexto educativo ou social. A resolução desses problemas vai exigir o envolvimento de todos, na prossecução do bem comum.

C - Motivação para aprender

O enfrentar de questões, de problemas próximos das crianças e dos alunos e que estes entendam como seus permite motivá-los para a procura de caminho no sentido da sua resolução.

A importância da motivação na realização, em idades escolares e ao longo da vida, é reconhecida em virtude do seu papel na utilização dos recursos disponíveis para aprender, na sustentação e manutenção do esforço e no seu impacto afetivo e emocional. Tal como Maehr e Meyer [9] expressaram, a motivação é a condição *sine qua non* para a aprendizagem.

O projeto de educação empreendedora privilegia a criação de ambientes de aprendizagem que promovam diversas facetas da motivação nos alunos.

Uma das questões relacionadas com a motivação que os indivíduos colocam a si próprios, e que está presente desde a educação pré-escolar é “Sou capaz de fazer esta tarefa?” [10]. A resposta a esta questão envolve as perceções de confiança na capacidade pessoal, incluindo as perceções de competência, o sentimento de autoeficácia e as expectativas de sucesso. Estas

percepções são extremamente relevantes, quer pelo seu papel motivacional, quer pelos seus efeitos no nível de realização. Quando as crianças respondem positivamente àquela questão são mais persistentes, desenvolvem mais esforço, escolhem tarefas mais desafiadoras e têm melhor nível de realização.

Os ambientes de aprendizagem que promovem a confiança nas capacidades pessoais são ambientes estruturados (por oposição a ambientes caóticos), com tarefas de um nível de dificuldade/desafio que garante experiências de sucesso para as crianças, mas também que as orientam para lidar com o erro e o fracasso, aprendendo a usar a informação disponível para melhorar a realização (e.g. [11], [12]). Uma outra característica destes ambientes é o encorajamento e valorização do esforço, conduzindo as crianças a sentirem-se responsáveis pela sua própria aprendizagem. O feedback positivo e informativo do professor e do grupo de pares e o estímulo à autoavaliação são outras características que apoiam a construção de um sentimento de autoestima, mas também de uma apreciação realista das capacidades pessoais.

Uma outra questão relacionada com a motivação que as crianças desde muito cedo colocam é “Quero fazer esta tarefa? por que razão a quero fazer?” [10]. As respostas a esta questão envolvem outras facetas da motivação como o valor da tarefa, a motivação intrínseca, o interesse e a orientação para objetivos. Quando as crianças atribuem importância à tarefa (seja valor intrínseco ou valor utilitário), se sentem intrinsecamente motivadas e não pressionadas externamente para a realização da tarefa, e adotam objetivos de aprendizagem, têm um padrão motivacional mais positivo, associado a afetos e emoções positivas.

Os contextos que promovem a autodeterminação e a liberdade de escolha (por oposição aos contextos coercivos e controladores), e que oferecem oportunidades de realização de tarefas que se inscrevem em projetos significativos para as crianças, facilitam este padrão motivacional. Uma outra característica dos contextos que promovem a motivação é a orientação para aprender, para gostar de conhecer coisas novas, ao contrário da orientação para a demonstração da capacidade e para a comparação social que pode ser especialmente debilitante da motivação, em particular para os alunos com níveis mais baixos de realização (e.g. [11], [12]).

III - O PROJETO “EMPREENDEADORISMO PARA CRIANÇAS DOS 3 AOS 12 ANOS”

No sentido de responder ao desafio da Comissão Europeia as forças vivas da região onde nos inserimos uniram esforços

de modo a potenciar a capacitação para o empreendedorismo, nas vertentes económica, social e de educação, vários setores da população.

Três instituições, diversas na sua natureza, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo e a sua Escola Superior de Educação (ESE), a Comunidade Intermunicipal do Alto Minho e o Centro Educativo Alice Nabeiro, protocolaram uma parceria estratégica e desenharam um projeto de educação empreendedora, *Empreendedorismo para crianças dos 3 aos 12 anos*, que não pretende preparar empresários, mas tão-somente fomentar a apropriação social do espírito e cultura empreendedora por crianças do jardim-de-infância, do 1º e do 2ºCEB, contribuir para que transformem as suas ideias em ações e desenvolvam as capacidades empreendedoras, os *softs skills*.

O entendimento de empreendedorismo tem variado ao longo dos tempos. Inicialmente a tónica era colocada no aspeto económico, na criação de empresas, no mundo dos negócios. Um olhar mais focado nas pessoas permitiu perceber a sua influência sobre o meio e as transformações que podem ocorrer por influência deste. A perspetiva social vê o empreendedor como um membro do sistema social, onde ambos se influenciam mutuamente. Foi esta a perspetiva que adotámos.

Desde o início do projeto de empreendedorismo, aquando da formação de formadores (professores da ESE de várias áreas) integrámos na equipa alunos dos cursos de mestrado da ESE, para a Educação Pré-Escolar, Educação Pré-escolar e Ensino do 1º CEB e de Ensino do 1º e 2º CEB. Na formação foi utilizada a mesma metodologia de trabalho que se usou na formação contínua de educadores e professores e se esperava os educadores e professores utilizassem com as crianças nos contextos educativos. O desenvolvimento do projeto com crianças pode fazer-se integrado nas atividades da sala ou no currículo. A metodologia de trabalho segue um programa com doze passos: *Estimular ideias; Partilhar ideias; O que quero fazer?; Os estados de espírito; Aprender a escutar as pessoas; Aprender a transmitir o projeto; Aprender a trabalhar com os colaboradores; Descobrir necessidades para fazer ofertas; Protótipos para partilhar o projeto; Rede de colaboradores; Ciclos de trabalho; Sem liderança não há projeto*.

A - Metodologia adotada

Para além do desenvolvimento do projeto nos contextos educativos foi nossa intenção desenvolver um trabalho investigativo. Pretendeu-se questionar as práticas desenvolvidas e avaliar até que ponto o projeto promovia a motivação e a mudança de atitudes em todos os atores envolvidos, crianças/alunos, professores, encarregados de educação, comunidade envolvente, autarquias, entre outros.

Para o efeito, e a par do projeto desenvolvido em 16 escolas do Alto Minho, envolvendo a formação de seis educadores de infância (EPE), cinco professores do 1º Ciclo do Ensino Básico (1ºCEB) e cinco professores do 2.º Ciclo do Ensino Básico (2ºCEB) e 397 crianças/alunos a frequentarem a educação pré-escolar (115 crianças), o 1ºCEB (180 alunos) e o 2ºCEB (102 alunos), criou-se um observatório que permitisse olhar o projeto e o efeito da formação e seus resultados. Recorreu-se a metodologia de investigação de cariz qualitativo, apoiado nas descrições efetuadas pelos envolvidos no projeto e que, apesar da opção por um método de natureza exploratória, descritiva e interpretativa, permitisse medir o impacto do projeto na alteração de práticas e atitudes dos professores e na motivação das crianças e dos alunos, das escolas e de toda a comunidade. Essa medição foi possível com recurso a instrumentos de recolha de dados, construídos e aplicados nos diferentes contextos e destinados a educadores de infância, a professores, a crianças e aos alunos. Foram construídas grelhas de observação e realizados inquéritos: por entrevista semiestruturada efetuada a professores e por entrevista a um *focus group* de crianças ou alunos. Foram também realizados registos áudio e vídeo, bem como registos fotográficos.

Para o tratamento dos dados obtidos optou-se por uma análise de conteúdo, apoiada na formulação de categorias de análise emergentes dos dados.

B - Apresentação e análise dos dados recolhidos

Dado o elevado volume de dados recolhidos optamos por apresentar e analisar apenas os dados decorrentes dos aspetos relacionados com a análise *swot* efetuada pelos educadores de infância e professores do 1ºCEB e 2ºCEB (formandos) aos projetos que desenvolveram nos seus contextos educativos. A tabela 1 apresenta os dados relativos a essa análise *swot*, focada nos pontos fortes, pontos fracos, constrangimentos e oportunidades.

Relativamente aos pontos fortes os formandos, em maioria muito significativa, destacaram o impacto dos projeto que desenvolveram nas suas comunidades educativas. Como se pode constatar, por consulta da tabela 1, este aspeto foi referido por todos os formandos com exceção de um educador de infância e de um professor do 2ºCEB. Um dos aspetos também referido por um maior número de formandos foi a alteração das atitudes das crianças e dos alunos. Este último aspeto foi referido por todos os professores do 2ºCEB, por quatro dos seis educadores de infância e por três dos cinco professores do

1ºCEB. Os pontos fracos assinalados variaram conforme a etapa educativa.

TABELA 1. ANÁLISE SWOT EFETUADA PELOS FORMANDOS (N=16)

Análise SWOT	Aspetos salientados pelos professores			
	relacionado(s) com...	EPE (n=6)	1ºCEB (n=5)	2ºCEB (n=5)
		f	f	f
Pontos fortes	impacto	5	5	4
	valores	2	2	0
	aprendizagens	4	1	1
	atitudes	4	3	5
Pontos fracos	programas	0	2	1
	burocracia	3	5	4
	insegurança	2	0	2
Constrangimentos	tempo	4	5	5
	outros projetos	3	2	0
Oportunidades	práticas	6	3	5
	família	1	2	1

Enquanto os professores do 1º e 2º CEB referiram como ponto fraco a necessidade de cumprimento dos programas, este não foi um aspeto referido pelos educadores de infância. O aspeto mais salientado como ponto fraco foi a necessidade de ultrapassar as questões burocráticas tendo sido assinaladas situações relacionadas com a morosidade nas respostas dadas por entidades, com *timings* distintos dos das escolas e dos alunos. Apenas dois dos educadores de infância apontaram como ponto fraco alguma insegurança sentida na implementação destas metodologias.

Como grande constrangimento surge o tempo que por vezes também é apontado como ponto fraco. Os formandos consideraram que estas metodologias requeriam muito tempo de implementação, o que por vezes não se coadunava com toda a prática instituída nas escolas. Três dos seis educadores de infância e dois dos cinco professores do 1ºCEB apontaram também como constrangimento a existência de inúmeros projetos a decorrer em simultâneo, fator que, do seu ponto de vista, se apresentava por vezes como um impedimento ao normal decorrer do projeto de empreendedorismo. Relativamente às oportunidades, a quase totalidade dos formandos destacou a mudança de prática (com exceção de um professor do 1º CEB).

Os formandos consideraram como uma mais-valia desta metodologia o alterar as práticas instituídas na comunidade escolar, destacando também mudanças nas atitudes e na motivação das crianças. Alguns formandos destacaram também

como oportunidade a visibilidade do projeto junto das famílias o que contribuiu para o seu envolvimento na consecução dos projetos.

Para além dos professores as crianças do pré-escolar e os alunos do 1º e 2ºCEB foram questionadas quanto a um conjunto de *soft skills* desenvolvidos ao longo do projeto. Apresentamos de seguida dados relativos a alguns destes *soft skills* selecionados em função do foco deste artigo.

A tabela 2 apresenta dados relativos às crianças do pré-escolar. Como se pode constatar em cerca de um terço das crianças (30%) foi considerado que muitas vezes apresentam ideias para o desenvolvimento do projeto, valor que aumenta para metade (50%) quando se referem que sempre manifestam estados de espírito positivos face ao desenvolvimento do projeto.

TABELA 2. SOFT SKILLS DAS CRIANÇAS DO PRÉ-ESCOLAR (n=115)

Ações...	manifestação dos sof skills							
	Nunca		às vezes		muitas vezes		Sempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Apresento ideias	24	21	32	28	35	30	24	21
Mantenho um estado de espírito positivo	2	2	25	22	30	26	58	50
Trabalho autonomamente	12	10	21	18	56	49	26	23
Envolve-me ativamente no projeto	3	3	22	19	24	21	66	57
Revelo capacidade de iniciativa	12	10	33	29	47	41	23	20
Peço ajuda ao professor/mediador em situação problemática	3	3	50	43	56	49	6	5
Identifico falhas no plano delineado	32	28	40	35	30	26	13	11
Faço avaliação intercalar (o que já foi feito, o que falta ou não foi feito)	24	21	36	31	34	30	21	18
Revelo consciência da finalização dos ciclos de trabalho	24	21	32	28	39	34	20	17

Relativamente ao seu grau de autonomia, no decorrer do projeto perto de metade das crianças (49%) revelaram quase sempre essa autonomia. Este valor aumenta para mais de metade (57%) quando se refere à forma como se envolveram no projeto, sendo que muitas vezes se mantiveram envolvidas. O reconhecimento da capacidade de iniciativa das crianças baixa para menos de metade (41%) considerando que muitas vezes revelam essa capacidade. Esta consciência é identificada quando se refere que pedem muitas vezes (49%) e às vezes

ajuda ao professor (43%). As restantes capacidades apresentam valores mais baixos relativamente aos anteriores.

Estes resultados quando comparados com as respostas dos alunos do 1ºCEB (tabela 3) permite constatar uma aproximação dos resultados relativamente à apresentação de ideias dado que mais de metade dos alunos inquiridos consideram que apresentam muitas vezes ideias (51%), percentagem que aumenta para os estados de espírito positivos (59%).

Quanto ao trabalho autónomo mais de um terço destes alunos (38%) consideram que às vezes e muitas vezes revelam autonomia ao longo do projeto, valor mais baixo relativamente ao pré-escolar. Este valor aumenta, para mais de dois terços (67%), quando se referem ao seu envolvimento no projeto considerando que se envolvem sempre. Quanto à capacidade de iniciativa mais de metade dos alunos (52%) referem que revelam às vezes essa capacidade. O reconhecimento do pedido de ajuda ao professor é identificado por mais de metade dos alunos (56%), considerando que muitas vezes pedem ajuda.

Quanto à identificação das falhas no plano, perto de metade (46%) dos alunos reconhecem que às vezes e muitas vezes identificam essas falhas, valor que aumenta para mais de metade quando questionados sobre a avaliação intercalar que fazem do projeto referindo que muitas vezes fazem essa avaliação.

TABELA 3. SOFT SKILLS DOS ALUNOS DO 1ºCEB (n=180)

Ações...	Manifestação dos sof skills							
	nunca		às vezes		muitas vezes		Sempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Apresento ideias	4	2	36	20	91	51	49	27
Mantenho um estado de espírito positivo	0	0	21	12	107	59	52	29
Trabalho autonomamente	5	3	38	21	68	38	69	38
Envolve-me ativamente no projeto	0	0	14	8	46	25	120	67
Revelo capacidade de iniciativa	6	3	93	52	67	37	14	8
Peço ajuda ao professor/mediador em situação problemática	2	1	21	12	101	56	56	31
Identifico falhas no plano delineado	6	3	83	46	83	46	8	5
Faço avaliação intercalar (o que já foi feito, o que falta ou não foi feito)	5	3	23	13	110	61	42	23
Revelo consciência da finalização dos ciclos de trabalho	5	3	39	22	74	41	62	34

No que concerne à toma da de consciência relativamente à finalização dos ciclos de trabalho menos de metade dos alunos (41%) consideram que muitas vezes revelam essa consciência.

Ao comparar estes resultados com as respostas dos alunos do 2ºCEB (tabela 4) constata-se que menos de metade destes alunos reconhecem que apresentam às vezes (42%) ou muitas vezes (44%) ideias.

TABELA 4. SOFT SKILLS DOS ALUNOS DO 2ºCEB (n=102)

Ações...	manifestação dos sof skills							
	nunca		às vezes		muitas vezes		Sempre	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Apresento ideias	3	3	43	42	45	44	11	11
Mantenho um estado de espírito positivo	1	1	21	21	51	50	29	28
Trabalho autonomamente	1	1	23	22	58	57	20	20
Envolve-me ativamente no projeto	1	1	19	19	47	46	35	34
Revelo capacidade de iniciativa	2	2	23	23	46	45	31	30
Peço ajuda ao professor/mediador em situação problemática	0	0	23	23	40	39	39	38
Identifico falhas no plano delineado	4	4	43	42	36	35	19	19
Faço avaliação intercalar (o que já foi feito, o que falta ou não foi feito)	2	2	38	37	42	41	20	20
Revelo consciência da finalização dos ciclos de trabalho	1	1	25	24	59	58	17	17

O valor aumenta relativamente aos estados de espírito positivos onde metade (50%) dos inquiridos considera que mantém muitas vezes esse estado de espírito, referindo também que trabalham autonomamente muitas vezes (57%).

No entanto, o reconhecimento de que muitas vezes o seu envolvimento ativo não é muito elevado diminui para menos de metade (46%), resposta que acompanha a capacidade de iniciativa (45%). O pedido de ajuda ao professor é reconhecido pelos alunos como muitas vezes e sempre por mais de um terço dos alunos (39% e 38%, respetivamente).

Quanto à identificação das falhas do projeto apenas menos de metade (42%) dos alunos considera que às vezes identifica essas falhas, valor que se aproxima da avaliação intercalar que muitas vezes fazem do projeto (41%).

A consciência da finalização dos ciclos de trabalho apresenta aqui valor mais alto de todos as crianças/alunos inquiridos considerando mais de metade dos alunos do 2ºCEB (58%) que muitas vezes têm consciência dessa finalização.

Após esta análise dos resultados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de recolha de dados considera-se

importante ilustrar com a apresentação de um dos projetos desenvolvidos em contexto, no ano letivo 2014/2015.

Projeto: Fresquinhos na sala

Este projeto foi desenvolvido numa turma do 4º ano do 1º CEB (idades 9-10 anos) onde os alunos identificaram uma necessidade do seu contexto educativo: a sala de aula era muito quente e precisavam de a refrescar. Como? O ar condicionado era a opção, mas inacessível pelo preço. Comprar uma ventoinha foi o projeto que pretenderam realizar.

Porque sabem que os bens materiais custam dinheiro, a primeira decisão a tomar foi a de angariar verbas. Várias opções foram consideradas, mas a escolha recaiu no *Cantar de Reis*, ação já realizada em anos anteriores. Desta vez a verba obtida, resultante das dádivas da população em agradecimento pelos cantares, destinar-se-ia a refrescar a sala do 4º ano.

Para partilharem com a comunidade educativa o seu projeto criaram, com ajuda de um colaborador da escola, um protótipo da sala de aula, com uma ventoinha “a funcionar”. Para a construção do protótipo, que se tornou também num recurso para angariação de fundos, foram convocados vários conceitos de matemática (e.g. unidades de medida, medições, proporcionalidade, localização e posição relativa de objetos no espaço).

Nova decisão a tomar: que aparelho comprar? Sabiam que com a mesma verba podiam ser adquiridas diferentes ventoinhas. Comprar a mais barata e ficar com algum dinheiro? Comprar a mais cara e gastar toda a verba recolhida? Comprar uma ventoinha que não gastasse muita energia? Como decidir? Que opção tomar?

Para uma decisão informada foi necessário obter esclarecimentos. Recolheram informações em lojas da localidade e no site da DECO. Analisaram a informação recolhida sobre custo da ventoinha, gastos de energia e adequação ao espaço, para poderem decidir fundamentadamente e para que a decisão final não ficasse, como muitas vezes acontece, apenas na mão do professor.

Até ali tudo tinha corrido bem.

O que poderia correr mal? “A ventoinha podia não funcionar” (aluna, 20 de abril de 2015). Funcionou.

Figura 1. Prototipo da sala de aula com ventoinha e ventoinha adquirida



IV - CONCLUSÕES

No desenvolvimento de um projeto de educação empreendedora em contexto escolar, dirigido a crianças dos 3 aos 12 anos, procurou responder-se a alguns dos desafios educativos colocados na atualidade. Com efeito, a escola meramente transmissora de conhecimentos, estimulando a passividade e a receptividade acrítica por parte dos alunos, não serve a formação de cidadãos ativos, críticos e socialmente responsáveis necessários nas sociedades contemporâneas que se desejam democráticas, equitativas e sustentáveis.

Neste projeto adotou-se uma conceção ampla de empreendedorismo – transformar ideias em ações – que integra um conjunto de competências aplicáveis a todas as áreas de vida da pessoa, por oposição a uma conceção mais restrita, focada na preparação dos alunos para o mundo do trabalho e do negócio. No presente artigo pretendemos analisar o projeto a partir das suas implicações em duas vertentes específicas: no quadro de uma educação crítica e ao nível dos efeitos motivacionais nos alunos envolvidos.

Da avaliação do projeto, atualmente em curso, selecionaram-se dados recolhidos junto de alunos do pré-escolar, 1º e 2º ciclos do Ensino Básico e de educadores de infância e professores que se inseriam no foco em análise.

Os dados confirmaram o potencial do projeto para o desenvolvimento de *soft skills* empreendedores, envolvendo:

- aspetos afetivos e emocionais (por exemplo: mantenho estados de espírito positivos)
- atitudinais (por exemplo: trabalho autonomamente; revelo capacidade de iniciativa)

- comportamentais (por exemplo: apresento ideias, envolvo-me ativamente no projeto, identifico falhas).

As crianças construíram projetos empreendedores, desde a ideia de projeto inicial, passando pelo trabalho em equipa, pelo delinear do plano de ação, identificação de colaboradores, monitorização do plano, reflexão sobre as falhas identificadas e o modo de as resolver, responsabilidade pela execução de ciclos de trabalho, concretizando o defendido por Skovsmose [7]. Através do envolvimento nesses projetos exercitaram a autonomia, a reflexão crítica, o trabalho colaborativo, a procura de ajuda quando necessário, entre outros aspetos. Avaliaram as suas capacidades próprias e o valor do esforço e do empenho para alcançar objetivos [11, 12]. Levantaram problemas nos seus contextos e questionaram-se criticamente [7]. Aprenderam com outros (colegas, professores, familiares, membros das comunidade) e sentiram-se autores dos seus projetos.

Os educadores de infância e professores reconheceram o potencial educativo da educação empreendedora. Este projeto é percecionado como um desafio face às práticas educativas mais tradicionais, capaz de motivar naturalmente as crianças por projetos que são significativos e valorizados por elas, uma vez que resultam das suas próprias ideias. Os educadores e professores consideraram que o projeto permitiu criar ambientes de aprendizagem inovadores, nos quais as crianças agiam com responsabilidade e autonomia, passando eles próprios a desempenhar um papel não-diretivo, prestando ajuda e orientação quando solicitados. Simultaneamente reconhecem o papel destes projetos na interação com a comunidade envolvente.

Em suma, a avaliação do projeto tem vindo a demonstrar que a educação empreendedora constitui uma oportunidade de enriquecimento do processo de aprendizagem das crianças desde as idades pré-escolares, contribuindo para a inclusão de *soft skills* empreendedores no seu perfil de competências.

REFERENCES

- [1] Instituto de Emprego e Formação Profissional. Guia do 1º Emprego. Fórum estudante. Lisboa: IEFP, 2014. J. Clerk Maxwell, A Treatise on Electricity and Magnetism, 3rd ed., vol. 2. Oxford: Clarendon, 1892, pp.68–73.
- [2] OCDE, “The definition and selection of key competences: Executive summary”. Paris: OCDE, 2005. K. Elissa, “Title of paper if known,” unpublished.
- [3] Comissão Europeia, “Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem”. Bruxelas: Comissão Europeia, 2006.
- [4] EU, “Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa”. Publicações DG Empresa. Bruxelas, 2003. Consultado em

- http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/entrepreneurial_culture_pt.pdf
- [5] Y. Wang, Education in a changing world: Flexibility, Skills and Employability. Washington: The World Bank, 2012. M. Young, The Technical Writer's Handbook. Mill Valley, CA: University Science, 1989.
- [6] R. L. Carver, "Theoretical underpinnings of service learning". Service learning, General Paper 40, 1997. <http://digitalcommons.unomaha.edu/slceslgen/40>
- [7] O. Skovsmose, Educação Matemática Crítica. A questão da democracia. Campinas: Papirus, 2001.
- [8] J. Kincheloe, Construtivismo Crítico. Mangualde: Edições Pedagogo, 2006.
- [9] M. L. Maehr & H. A. Meyer, Understanding motivation and schooling: Where we've been, where we are, and where we need to go. *Educational Psychology Review*, 9, 371-409, 1997.
- [10] J. S. Eccles, A. Wigfield & U. Schiefele, Motivation to succeed. In William Damon (Ed.), *Handbook of child psychology* (5th ed., pp. 1017-1095). New York: John Wiley and Sons, 1998.
- [11] M. Boekaerts, Motivação para aprender. Paris: Unesco, 2002.
- [12] M. S. Lemos, Motivação e Aprendizagem. In Miranda, G. L. & Bahia, S. (Orgs.), *Psicologia da educação. Temas de desenvolvimento, aprendizagem e ensino* (pp. 193-231). Lisboa: Relógio d'Água, 2005.

Conhecimento, prática de gestão e formação no microempreendedorismo:

Um estudo sobre a percepção do microempresário

Francisco Edinaldo Lira de Carvalho (1º. Autor)

Phd Student Faculdade Economia Universidade de Coimbra
Coimbra, Portugal
edinaldo.lira@gmail.com

José Hélio Castilho Saraiva (2º. Autor)

Visão Gestão e Projectos
Manaus, Brasil
jhcastilhos@hotmail.com

Silvia Leticia de Lara Pahins (3º. Autor)

Phd Student Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal
silvialp@gmail.com

Resumo - O melhor perceber dos contextos organizacionais de micro empresas é relevante em razão do nosso momento histórico. As situações organizacionais da competitividade e dos factores sociais/económicos criam um ambiente de negócios complexo para a actuação e perenidade da pequena empresa, fato este que produz contextos de mudanças organizacionais de difícil compreensão e de complicada gestão. Ainda sobre estes factores, podemos apontar a necessidade de utilização de métodos e práticas baseadas na ciência da gestão nos ambiente das micro empresas. Apoiando-se nisto, surge o objectivo principal desta comunicação que é o de abordar as perspectivas e as racionalidades sobre as necessidades de formação e educação para o empreendedorismo, que estão relacionadas com os processos de gestão efectiva, junto a micro empreendedores localizados em uma grande metrópole do norte do Brasil. A investigação foi conduzida por meio de um inquérito baseado em quatro dimensões, nomeadamente uma dimensão económica, uma dimensão de mercado, uma dimensão logística e uma dimensão de negócios, as quais foram apresentadas para estes micros empreendedores com uma abordagem científica e factual. Concluindo, esta investigação mostrou-se oportuna, pois na actualidade a forma de abordar o empreendedorismo deve ser por meio de ferramentas científicas de gestão. A investigação fica então alinhada com outras investigações contemporâneas que se propuseram a analisar o paradigma corrente que defende a existências de outros factores além da visão tradicional, a qual atribui o sucesso do empreendedorismo e o excelente desempenho da pequena empresa á uma associação de atributos pessoais do próprio empreendedor e de uma grande oportunidade de negócios.

Abstract — The better understanding of organizational contexts of micro firms is relevant because of our historical moment. Organizational situations competitiveness and social / economic factors create a complex business environment for the performance and sustainability of small business, a fact that makes contexts of organizational changes difficult to understand and difficult to manage. Even on these factors, we can point to the need to use methods and practices science-based management in the environment of micro enterprises. Relying on this, comes the main purpose of this communication is to address the perspectives and the rationales on training needs and education for entrepreneurship, which are related to the effective management processes, along with micro entrepreneurs located in a large northern metropolis of Brazil. The research was conducted through a survey based on four dimensions, namely an economic dimension, a dimension of the market, a logistics dimension and a business dimension, which were presented for these micro entrepreneurs with a scientific and factual approach. In conclusion, this research proved timely, as at present how to approach entrepreneurship should be through scientific management tools. The investigation is then aligned with other contemporary research that set out to analyze the paradigm current that defends the existence of other factors beyond the traditional view, which attributes the success of entrepreneurship and the excellent performance of small company will a combination of personal attributes entrepreneur and own a great business opportunity.

Keywords-component: Management
Entrepreneurship. Formation. Education.

Practice.

Palavras-Chave: Prática de Gestão. Micrompreendedorismo.
Formação. Educação.

I. INTRODUÇÃO

Acredita-se que o reconhecimento do sucesso empresarial do micro empreendedor actualmente não reside apenas no desenvolver de uma oportunidade de negócio e de possuir um nicho de mercado atrativo economicamente. Regista-se que, para a perenidade e consolidação no contexto de negócio actualmente é necessário por parte do micro empreendedor de um contínuo desenvolvimento de suas habilidades e competências, promovendo a busca de conhecimento nas áreas correlatas a sua actuação nesta oportunidade de negócio e em áreas relacionadas a prática de gestão efectiva do negócio. Espera-se que seja utilizando conhecimentos das áreas de tecnologias de prática de gestão para suportar as suas tomadas de decisões sobre as questões financeiras, as questões mercadológicas, a gestão de pessoas, a melhoria dos processos, da eficiência da produção etc.

Uma outra necessidade de contínuo aprimoramento do empreendedor reside nas áreas de comportamento humano, nomeadamente em seu próprio comportamento, onde ele deve ser o responsável por ações que promovam as suas habilidades humanas e suportem a sua motivação com atitudes empreendedoras.

Com este contexto, a presente comunicação tem objectivo abordar as perspectivas e racionalidades sobre as necessidades de formação e educação para o empreendedorismo relacionadas com processos de gestão efectiva junto a micro empreendedores localizados em uma grande metrópole do norte do Brasil. A investigação foi conduzindo por meio de um inquérito baseado em quatro dimensões. Nomeadamente as questões apresentadas para estes micros empreendedores residiram em arguir sobre os processos de seus contextos económicos, de mercados, logísticos e de negócios. A elaboração deste guião foi suportado pelos conceitos teóricos de competitividade, da interpretação das organizações [1], das habilidades organizacionais para a gestão efectiva [2] e [3, 4] e em sua análise dos resultados, suportado pelas investigações contemporâneas de educação para o empreendedorismo [5], [6], [7], [8] e [9].

II. JUSTIFICATIVA

O tema deste projecto tornou-se oportuno, pois no momento em que se têm exigido dos empreendedores compromissos e responsabilidades perante os clientes, em um ambiente conturbado, competitivo, que sofre de influência económicas, políticas, etc. As tendências no campo das práticas administrativas apontam para o uso da

de ferramentas de empreendedorismo e de gestão alinhadas como instrumento para o aperfeiçoamento dos resultados nas pequenas e médias empresas, com vistas a trazer aumento da eficiência e a ampliação da eficácia, como respostas a este desafio [5-8, 10]. Esta investigação é também relevante pela possibilidade de entender quais as necessidades em habilidades técnicas relacionadas a prática efectiva em gestão sob a percepção de micros empresários, tornando-se uma oportunidade para a qualificação de gestão, sendo esta relevância suportada pelas teorias clássicas de habilidades gerenciais [2, 11].

Surge então um paradoxo que acentua a relevância desta investigação, pois ao compreender o papel do empreendedor, confirma-se que nem todo empreendedor já é um gestor de maneira efectiva e substantiva e que este facto torna importante aproximar o conhecimento de gestão à prática do empreendedor [12].

Em continuidade, esta investigação se mostrou relevante por abordar a usabilidade da formação de práticas de gestão em contexto de pequenas empresas que actuam fora do contexto das grandes corporações que já possuem nas suas estratégias acções de formação e desenvolvimento [13] [14]. Observa-se que esta relevância se ressalta ao se questionar sobre as habilidades de gestão e os aspetos de desenvolvimento do microempresário,[15, 16]

III. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e realizada com base no inquérito que foi elaborado com perguntas relacionadas aos conhecimentos necessários para a prática efectiva de gestão. Decorreu então a arguição de 61 microempresários que actuam na área de comércio de bens e serviços localizadas em um bairro na região Centro-Oeste de uma grande metrópole do norte do Brasil.

Nomeadamente, o inquérito questionava a apreciação destes micros empreendedores sobre as necessidades de novos conhecimentos relacionados a prática efectiva de gestão, de áreas como a gestão de finanças, a gestão mercadológica, a gestão logística e de produção e a gestão do negócio. Após a abordagem, 50 destes micros empreendedores aceitaram participar da investigação com a garantia da confidencialidade, de anonimato e de segurança dos dados. Após a consolidação dos dados, as informações foram analisadas construindo resultados quantitativos e posteriormente formulados análises qualitativas, como podemos observar nas próximas secções desta comunicação.

Inicialmente temos que pensar o que é investigação, ela vai além de procurar respostas para inquietações, ou para um problema. A investigação que é a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade [17]. É uma atitude e uma prática de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente, formal e sistemático de desenvolvimento do método científico [18].

A investigação foi confidencial e os dados colectados foram de uso restritos. Os resultados foram apresentados através de dados gerais, de modo que não é possível reconhecerem as respostas individuais e desta forma sem comprometer os respondentes.

Quanto ao método científico que foi utilizado nesta investigação deveria possuir particularidades com vistas a facilitar análise e credibilidade da investigação. Desta forma foi optado pela análise quali-quantitativa. Entende-se que a abordagem quantitativa vai além de traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e organizá-los, preocupa-se em demonstrar o fenómeno. Já o método de investigação qualitativo considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real e sujeito, gerando mudança de realidades além de demonstrar o fenómeno.

Este método visa a explicação intrínseca dos fenómenos seguindo uma lógica dedutiva e respeitada, de uma maneira geral, uma sequência de etapas, buscando a resposta a um determinado problema pode suscitar novas questões e dúvidas e foram desenvolvidos pelas ciências sociais para estudar fenómenos sociais ou culturais, como por exemplo, a *action research*, investigação de caso, etnográfico, etc [19].

Com estas teorias, regista-se que nesta investigação decorreu um ponto de encontro entre estas abordagens do método científico, que é a investigação quali-quantitativa, que mantém as duas características: Descrevendo e expondo o fenómeno e com a possibilidade de alterar a realidade onde ocorreu a investigação.

Em linhas gerais estes métodos se adequam para as diversas áreas do conhecimento, todavia permanecem os princípios básicos do pensar científico, baseados em rigor, parametrização de técnicas comprovadas e análises baseadas em fontes confiáveis de referenciais bibliográficas, onde espera-se que se atenham a qualificar o desenvolver do conhecimento científico, através de uma

sequência lógica, fornecendo a credibilidade e a legitimidade com os desenvolvidos.

IV. O EMPREENDEDORISMO E O CONHECIMENTO EM GESTÃO

Compreender as perspetivas da prática efectiva de gestão junto ao empreendedorismo é estudar a natureza comportamental do ser humano diante de desafios de empreender em contextos complexos. Observar como este empreendedor lida com as adversidades e quais as habilidades, competências e aptidões que ele elege como prioridade é um componente essencial para determinar um contexto de sucesso empresarial.

O fenómeno do empreendedorismo é compreendido como um subsistema empreendedor, que é parte do sistema social e económico duma sociedade. Neste contexto sistémico podemos conceituar o empreendedorismo como à atitude da pessoa empreendedora, bem como à aquisição e aprendizagem que a mesma tem ou se apropria na sociedade. O empreendedorismo enquanto atitude é entendido como a qualidade de criar, renovar, mobilizar recursos, modificar ou até conduzir a actividades inovadoras e movidas pelo espírito de iniciativa. [7]

Actualmente, quando é detalhado um perfil empreendedor de sucesso, a primeira conclusão é que o mito do empreendedor nato e predestinado ao sucesso nos negócios, facto este que já se deteriorou. Cada vez mais acredita-se que o processo empreendedor pode ser desenvolvido e percebido por qualquer pessoa e que o sucesso do empreendimento é decorrente de uma gama de factores internos e externos ao negócio, das habilidades, conhecimentos e atitudes do perfil do empreendedor, as quais são possíveis de serem desenvolvidas por meio de formações e actividades de educação para o empreendedorismo.

O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões e em seu processo criativo gera novos contextos, promovendo o desenvolvimento de novos negócios e de seu sonhos, transformados em realidade através de árduo trabalho, de dedicação e de perseverança, sem mágicas e truques [20].

Uma pessoa empreendedora é criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objectivos, mantendo um nível de consciência do ambiente em que vive e utilizando-o para detetar oportunidades de negócios [21].

Deve-se enfatizar a capacidade empreendedora está na habilidade de inovar, de se expor a riscos de maneira inteligente, e de se ajustar às rápidas e contínuas mudanças do ambiente de forma rápida e eficiente [20].

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três grandes áreas: as técnicas, as gerenciais e as sobre as características pessoais. Segundo o autor as habilidades técnicas envolvem: O saber escrever, o saber ouvir as pessoas, o captar das informações, a ser um bom orador, a ser organizado, a saber liderar, a trabalhar em equipa e em possuir o *know-how* técnico na sua área de actuação [22].

Outra hipótese que suporta esta investigação é da influência das habilidades gerenciais no sucesso de empreendimento. Estas habilidades gerências incluem: as áreas envolvidas na criação, no desenvolvimento, no gerenciamento de uma nova empresa, no marketing, na administração das finanças, na excelência operacional, nos processos de tomada de decisão, no controle de ações da empresa e em ser um bom negociador. As características pessoais incluem: ser disciplinado, em assumir riscos, em ser inovador, em ser orientado a mudanças, persistente, em ser um líder visionário e em fazer a empresa crescer. Esta abordagem das habilidades de gestão originalmente atribui as habilidades necessárias para o bom desempenho dos gestores, as quais são atribuídas com as dimensões humanas, técnicas e conceituais [2], [15], [3], [13], [4].

Em linha desta percepção de que o empreendedor assume um papel de gestão, esta investigação se apoiou neste facto a reflectir quais as condições necessárias para que um empreendedor tenha sucesso como um gestor efectivo de seu empreendimento. Autores apontam que para esta gestão efectiva, além do contexto favorável para o negócio, como mercado, clientes e outros, faz-se necessário que o empreendedor possua as competências e as habilidades suficientes para que sua actuação seja efectiva no sucesso do empreendimento [22], [23], [21], [12].

Estas competências e habilidades podem ser caracterizadas por um conhecimento adquirido que ao ser utilizado para tratar dos problemas, produz um efectivo resultado positivo que é capaz de aplicar o conhecimento e do mesmo ser utilizado e repetido com a mesma efectividade ao longo do tempo na forma de uma capacidade. Estas habilidades foram identificadas por originalmente como: a)- habilidades técnicas, que são desenvolvidas ao criar uma tarefa, por exemplo, a habilidade de gerir finanças ou de produzir um produto ou serviço; b)- as

habilidades e competências sociais, humanas e afins, que ajudam o gerente de interagir eficazmente com seus subordinados, clientes, superiores etc, nos aspetos comportamentais, motivacionais e de comunicação, e C)- as habilidades conceituais, que são as capacidades de avaliar de maneira holística e sistemática os contextos internos e os problemas externos de uma organização, percebendo as relações, criando as estratégias e avaliando os resultados [15], [2].

Essas capacidades não apenas diferem em relação ao tamanho da empresa, mas tem sido observadas que também diferem na natureza das organizações, como mediante ao tipo de fabricação ou de serviços fornecidos, pode gerar dentro da mesma organização diferentes tipos de habilidades de gerenciamento.

Esta abordagem sociocomportamental de melhor perceber o papel do empreendedor é fortalecida desde os estudos que defendiam que para conduzir uma empresa ao sucesso o empreendedor deve possuir alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa na qual a empresa se encontra. Seriam estes conhecimentos gerais necessários: os conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, os conhecimentos de administração de empresas e as habilidades de vivenciar novas situações [24].

Estudos sinalizavam ainda para produzir um contexto favorável para empreender é necessário predominar determinados grupos de factores. São eles os factores pessoais, os factores sociológicos, os factores organizacionais e de ambiente. Todavia, às habilidades de gestão são recorrentes para o planejar, o gerir e o atingir destes factores [24]. Em outros turnos, estudos apontavam que o gestor deve concentrar-se na fixação de metas, na melhoria dos processos, na cooperação entre os operários, no desenvolver de seu pessoal e na premiação por bons resultados. Decorre que para estas acções é necessário possuir conhecimentos e habilidades de gestão efectiva [25].

Surge então um paradoxo ao compreender estes papéis organizacionais: Nem todo empreendedor já é um gestor de maneira efectiva e substantiva. Algumas diferenças dos três personagens que correspondem a papéis organizacionais podem ajudar a compreender este paradoxo. Os papéis organizacionais tradicionalmente encontrados seriam: a) o empreendedor, que transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional; b) o administrador, que é pragmático e; c) o técnico, que é o

executor. Percebe-se então que aproximar o conhecimento de gestão à prática do empreendedor é relevante [12].

Neste sentido, o ensino e a formação de novos conhecimentos que fortaleçam o empreendedorismo toma uma nova relevância, onde o acréscimo de conhecimentos através da capacitação dos indivíduos gera valores sociais, económicos e sustentáveis, e assim promove sinergias e mudanças significativas e sistémicas na organização [26].

Ao entendermos estes factos, observa-se que as novas práticas no processo de empreendedorismo promovem desenvolvimento. Tal interação pode ser notada principalmente no caso de empresas que produzem um serviço que não esta apenas para ser consumido e esquecido, pois possui a característica de continuidade e relacionamento, o que age directamente no futuro e no favorecimento dos clientes.

V. RESULTADOS E DISCUSSÃO

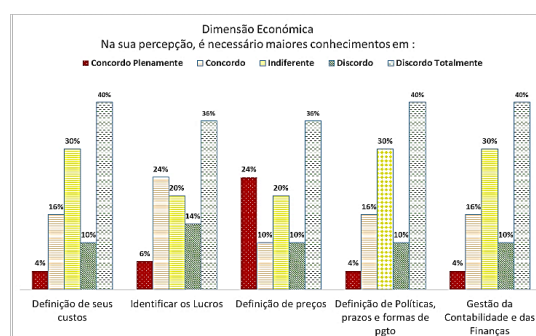
Após a abordagem, 50 destes micros empreendedores aceitaram participar da investigação com a garantia da confidencialidade, de anonimato e de segurança dos dados. A consolidação dos dados decorreu e as informações foram analisadas construindo resultados quantitativos e posteriormente formulados análises qualitativas, como podemos observar nas próximas secções desta comunicação.

A presente análise revelou que neste grupo de microempresários entrevistados racionalidades distintas quanto as suas percepções sobre os conhecimentos necessários para uma efectiva prática de gestão. O guião propôs aos entrevistados perguntas sobre a necessidade de maiores conhecimentos e ou oportunidades de melhorias nas empresas entrevistadas. Após a colecta, as informações foram tabuladas na forma de quatro dimensões, respetivamente a dimensão económica, a dimensão de mercado, a dimensão de logística e a dimensão de negócios. Abaixo, segue os gráficos respetivamente com as conclusões de cada uma das dimensões e na nessa mesma secção um gráfico resumindo os resultados finais desta investigação, com as médias ponderadas das respostas ao guião destas quatro dimensões.

A primeira dimensão é a de factores económicos, onde foi solicitado o posicionamento dos entrevistados sobre as necessidades de conhecimentos técnicos de gestão de quatro processos: a definição de seus custos, de seus lucros, dos seus preços, de suas políticas de prazos e formas de pagamento e da gestão da contabilidade e das finanças. As

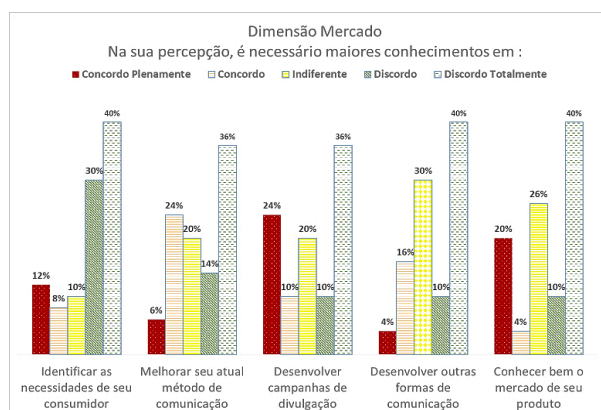
conclusões ao analisar esta dimensão remetem ao raciocínio de que 40% dos entrevistados que eles já possuem pleno conhecimento nestes processos. Todavia, as perceber melhor os dados, observa-se que as questões de composição de preço surgem como o processo que os entrevistados mais informaram necessitar de novos conhecimentos e a indiferenças no interesse sobre a forma de composição de lucros. De acordo com os dados observados temos um paradoxo no processo de gestão. É tácita a falta de compreensão da relação natural que os lucros possuem com os custos, denotando assim um contributo desta investigação.

Figura 1. Resultados da Dimensão Económica



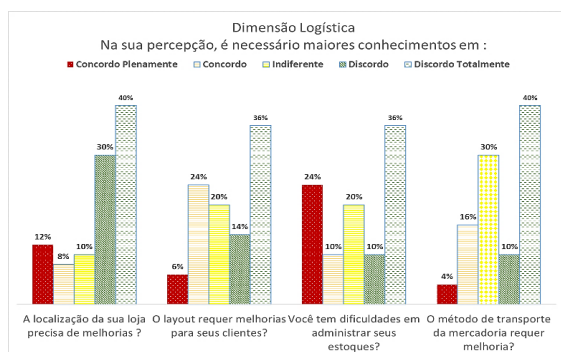
A Figura 2 que está na sequência, trás os resultados da próxima dimensão analisada, que trata dos factores de mercado. Nesta dimensão observa-se que, segundo os dados colectados, decorreu uma prevalência na opinião dos micros empreendedores que são autossuficientes nos conhecimentos de mercado, com a prevalência de 40% discordando plenamente da necessidade de maiores conhecimentos em identificar as necessidades de seu consumidor, de melhorar seu actual método de comunicação, no desenvolver campanhas de divulgação, no desenvolver outras formas de comunicação e em conhecer bem o mercado de seu produto. Não obstante, ao analisar os outros dados desta dimensão, observou-se que os processos de comunicação e de conhecimento no mercado surgem como prioridades dos entrevistados. Surge então uma das implicações desta investigação, a clara necessidade de maiores investimentos de conhecimentos e ferramentas mercadológicas, nomeadamente para conhecer o mercado, em meios para se comunicar com os clientes e na identificação das necessidades dos consumidores.

Figura 2. Resultados da Dimensão Mercado



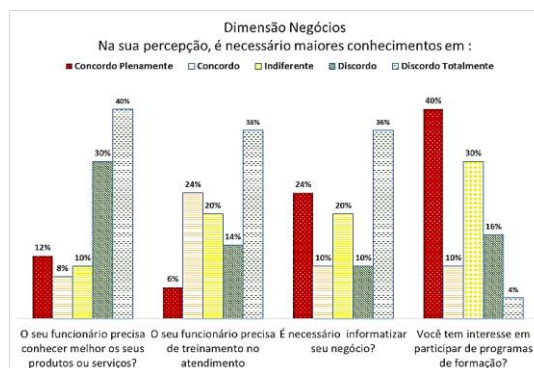
Em sequência, apresentamos o gráfico que consolida os resultados da arguição dos entrevistados sobre a Dimensão Logística. A escolha desta dimensão remete a transversalidade que este conjunto de processos de gestão que engloba o estoque, a produção, a distribuição, o transporte e etc possui nas outras duas dimensões anteriormente apresentadas. Esta etapa do guião buscou informações sobre as oportunidades de melhorias nos processos de localização do empreendimento, da proximidade com o público-alvo, a eficiência do *layout*, das dificuldades em administrar os estoques e dos métodos de transporte da mercadoria. Dentre os resultados, os microempresários entrevistados mostram-se satisfeitos com todos os processos questionados, com uma prevalência de 36% a 40% de satisfação com as habilidades de gestão de processos logísticos. Entretanto, um dado que chama a atenção é uma das variáveis do processo logístico mais complexas e estratégicas: o gerir de estoques. Com resultados que remetem a uma média de 54% dos respondentes que se declararam concordando ou concordando plenamente que novos conhecimentos são necessários nesta área, o que denota uma implicação desta investigação e um ponto de melhoria para a prática de gestão dos microempresários entrevistados.

Figura 3. Resultados da Dimensão Logística



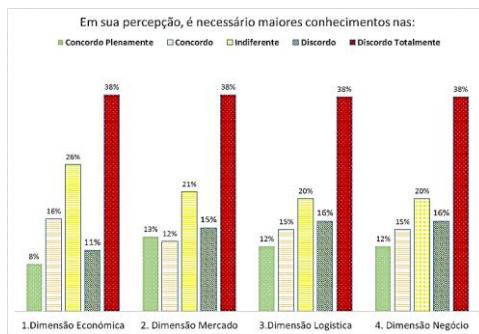
Em sequência e concluindo as análises das quatro dimensões estão apresentadas os resultados obtidos das entrevistas sobre as questões gerais da dimensão de negócios, a qual remete aos conhecimentos dos funcionários sobre os seus produtos ou serviços, as necessidades de treinamento no atendimento, a necessidade de informatização do negócio e da própria participação do micro empresário em programas de formação. Nesta dimensão, de acordo com os dados obtidos das entrevistas, percebe-se que está tácita a satisfação destes microempresários com a formação de seus funcionários, todavia ao comparar-se com suas próprias formações a maioria demonstra a vontade melhorar seus conjuntos de habilidades por meio de outras ações de formação, registrados em 50% dos entrevistados. Outro ponto que remete a reflexões é a expressiva vontade de informatizar processos em seus micros empreendimentos, presente em 30% das respostas.

Figura 4. Resultados da Dimensão Negócio



Dando continuidade a apresentação dos resultados, na próxima secção temos o gráfico que consolida a média ponderada das respostas dos entrevistados de todas as dimensões. Nestes resultados observa-se que 38% dos respondentes se declaram autossuficientes em seus conhecimentos na prática de gestão destas Dimensões. Destarte deste resultado global, podemos ainda observamos que cerca de 30% das entrevistas declararam que possuem oportunidades de melhorias por meio de formação e novos conhecimentos em suas habilidades da prática de gestão. Este resultado é interessante para traçarmos um ponto de partida de futuros estudos, pois percebe-se nas entrevistas, em respeito a maioria que se declara autossuficiente de conhecimentos de gestão, ainda prevalece um grupo expressivo de micros empresários que declara a necessidade de novos conhecimentos em diversas áreas da ciência de gestão de empresas.

Figura 5. Resultados consolidados de todas as dimensões



VI. Considerações Finais

De acordo com a pesquisa realizada nas empresas de pequeno porte, podemos afirmar que a maioria dos empresários empreendedores precisam de auxílio para a definição de seus custos, identificar seus lucros, para a definição de seus preços e formas de pagamento, pois estão muito envolvidos no processo operacional e não reconhecem suas limitações no sentido de criar um contexto efectivo de gestão que leve a empresa em direção à visão estratégica. Identificou-se também que a maioria das empresas não consegue visualizar as necessidades de seu consumidor e com isso deixam de divulgar e desenvolver seus produtos e serviços em outras formas de comunicação.

Percebe-se que o empreendedor não arrisca apenas o seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão a sua volta, que trabalham para o seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões. Empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento de uma empresa, de uma cidade, de uma região, enfim, pela construção de uma nação. Como futuras implicações, esta investigação pode servir de motivador para novas investigações que possam analisar a efectividade do fomento ao empreendedorismo e favorecer o entendimento da importância de projectos desta natureza como forma de intervenção e promoção de melhorias na gestão.

Esta investigação buscou contribuir para o processo de empreender, no sentido de promover a melhoria do processo e consequentemente melhorar o desempenho das organizações, por meio do melhor entendimento das relações dos gestores com as necessidades de formação e conhecimentos na prática efectiva de gestão. Este melhor perceber das racionalidades dos micros empresários com vistas a promoção de conhecimentos e de formação para o alto desempenho passa ser uma das maiores implicações

desta investigação e que trará contribuições significativas se for ampliada corretamente.

A análise foi restrita ao contexto contemporâneo, considerando como um aspeto essencial a utilização de informações e conhecimentos gerenciais como fator fundamental e relevante para o gestor na retaguarda nas tomadas de decisões, ratificando as ideias da utilização de informações gerenciais no mundo dos negócios atuais. O suporte teórico adveio da literatura especializada de pensadores de gestão, de empreendedorismo e de outros autores, interessados no desenvolvimento das ciências que actuam nesta atividade.

Estavam previstas limitações, pois a análise não poderá avaliar a implementação e os resultados dos negócios, no que tange a eficiência e a eficácia dos métodos utilizados, devido à possível ausência de indicadores dos modelos anteriores e de tempo hábil para avaliar o desempenho dos micros empresários participantes, facto que pode ser mais uma oportunidade de investigações futuras. Possivelmente, o resultado da pesquisa trará ainda uma nova conceção dos factores que influenciam a concretização dos objectivos dos empreendedores, resultando uma disseminação gradativamente de novos modelos para o micro empreendedorismo.

VII. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

1. Stoner, J.A.F., *Administração*. 1999, São Paulo: Livros Tecnica e Cientifica LTDA.
2. Katz, R.L., *Skills of an effective administrator*. 2009, Boston: Harvard Business Press.
3. Daft, R.L., *Management*. 2010, Mason: Cengage Learning Customer & Sales Support,.
4. Daft, R.L., *Organization Theory & Design*. 2013, Mason - USA: Cengage Learning Customer & Sales Support.
5. Indústria, C.E.-D.-G.d.E.e.d., *Educação para o empreendedorismo - Guia para educadores*, D.-G.d.E.e.d.I.U.E. 2020, Editor. 2014, Comissão Europeia: Bruxelas, BÉLGICA.
6. Teixeira, C., *Educação para o Empreendedorismo - Um estudo sobre o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo*, in *Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e à Faculdade de Economia*. 2012, Universidade de Coimbra: Coimbra. p. 194.
7. Morgado, S.S.P., *A educação para o empreendedorismo em contexto prisional: Competências, Processos e Desafios*, in *Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e à Faculdade*

- de Economia da Universidade de Coimbra 2012, Universidade de Coimbra Coimbra. p. 166.
8. Ferreira, A.S.A., *Educação para o Empreendedorismo: o papel da Escola de Viticultura e Enologia da Bairrada na promoção do empreendedorismo na região*, in *Faculdade de Economia da Universidade do Porto*. 2013: Porto.
 9. Comissão Europeia, D.-G.d.I.e.D.C., *Promoção do Empreendedorismo na Escola*, M.d.E.D.-G.d.I.e.D. Curricular, Editor. 2007, Ministério da Educação/Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular: Lisboa.
 10. Raposo, M.L.B., *Inovação e educação : ensino do empreendedorismo : livro de actas do IX Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial / coord. Mário Lino Barata Raposo*. 2007.
 11. Minayo, M.C.d.S., *O desafio do conhecimento : Pesquisa qualitativa em Saúde*, ed. H. Editora. 2004, São Paulo, São Paulo, Brasil: HUCITEC Editora.
 12. Gerber, M.E., *Empreender fazendo a diferença*. . 2004, São Paulo: Editora Fundamento Educacional.
 13. Joshi, M., *Administration Skills*. 2012, New York: Manmohan Joshi & Ventus Publishing ApS.
 14. Jiménez, A.C., *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?*, R.y.a.d. investigaciones, Editor. 2012, CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.: Cuba, Havana. p. 1-35.
 15. Katz, R., *Skills of an Effective Administrator - FROM THE SEPTEMBER 1974 ISSUE*. Havard Businnes Review, 2014: p. 1-32.
 16. Northouse, P.G., *Skills Approach*, in *Leadership theory and practice*. 2012, SAGE Publications: London.
 17. Minayo, M.C.d.S., *O desafio do conhecimento : Pesquisa qualitativa em Saúde*, ed. H. Editora. 2004, São Paulo, São Paulo, Brasil: HUCITEC Editora.
 18. Gil, A.C., *Como Elaborar Projectos De Pesquisa*. 2009, São Paulo, São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
 19. Melo, P. *Investigação Qualitativa*. in *Aulas de Metodologia de Investigação*. 2010. Coimbra: Faculdade de Economia Universidade de Coimbra.
 20. Kaufmann, L., *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. . 2000, São Paulo: McGraw-Hill.
 21. Filion, L.J., *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios*. . Revista de Administração de empresas 1999. **34**: p. 05-28.
 22. Dornelas, J.C.A., *Empreendedorismo*. Empreendedorismo, ed. Elsevier. 2008, São Paulo: Elsevier. 7-32.
 23. Filion, L.J., *Empreendedorismo e Gerenciamento, processos distintos, porém complementares*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 2003. **7**(3): p. 2-7.
 24. Moore, C.F., *Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model*. Academy of Management Best Papers Proceedings, , 1986. **8**(1): p. 66-70.
 25. Blanchet, A. and N. Mayer, *L'entretien dans les sciences sociales*. In: Revue française de sociologie, 1987. **28**(1): p. 160-164.
 26. Solymossy, E., *Balancing Entrepreneurial Education - Person, Pedagogy and Policy - Challenges in Constructing a Program*. ICELM-3 International Conference On Economics, Law And Management Tîrgu -Mureş ROMANIA, 2008. **4**(7).

O Estado da Arte sobre a Temática Empreendedorismo: um estudo bibliométrico na *Web of Science*

State of the Art on the Theme Entrepreneurship: a bibliometric study in *Web Of Science*

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa
Programa de Pós-Graduação em Administração,
PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

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

Kamila Frizzo
Programa de Pós-Graduação em Administração,
PPGA
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM
Santa Maria-RS, Brasil
kamila.frizzo@gmail.com

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

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

Resumo - Este artigo analisou as características das publicações relacionadas ao tema Empreendedorismo. A pesquisa foi realizada na base de dados Web of Science da ISI Web of Knowledge, procurando identificar as principais áreas temáticas, autores, tipos de documentos, título das fontes, ano das publicações, instituições, idiomas e países destas publicações, assim como a identificação dos “hot topics” e as publicações mais citadas com os autores que mais publicam na temática pesquisada. A análise dos dados teve por base os cálculos dos índices h-b e m [1]. De acordo com os resultados deste estudo, constatou-se que a quantidade de artigos publicados no período compreendido entre 2005 e 2014, aumentou gradativamente ao longo do período analisado, concentrando-se nos Estados Unidos a liderança das publicações escritas no idioma inglês tendo como principal fonte o periódico *Small Business Economics*, *Journal of Business Venturing* e *Entrepreneurship Theory and Practice*. Dentre os 20 tópicos combinados com o tema pesquisado *Entrepreneurship* (Empreendedorismo) destacaram-se como “hot topics” os temas *Estratégia*, *Inovação*, *Redes*, *Negócios*

sociais. Nesse sentido, denota-se que a temática envolvendo o Empreendedorismo é de grande relevância, tendo grandes desafios no que se refere ao desenvolvimento de estudos que contemplem, principalmente, as áreas de gestão, inovação, aspectos sociais e ambientais.

Palavras-chave - Empreendedorismo, Pesquisa Bibliométrica

I. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem um papel fundamental na criação e desenvolvimento dos negócios, estando estreitamente relacionado com o crescimento e prosperidade das nações e regiões. De acordo com [3], o empreendedorismo envolve uma ação empreendedora por meio da criação e novos produtos/processos e/ou a entrada em novos mercados, o que pode ocorrer com a atuação de uma organização recém-criada, ou mesmo dentro de uma organização já estabelecida. Em outras

palavras, para [5], ser um empreendedor significa agir diante de uma oportunidade, na qual se julga valer a pena investir. Conforme [7], oportunidades empreendedoras são caracterizadas por situações nas quais novos bens, serviços, matérias primas e métodos organizacionais podem introduzidos e vendidos por um valor superior ao seu custo de produção.

As pesquisas na temática do empreendedorismo têm contribuições significativas, em seu desenvolvimento inicial, das áreas de Economia e Psicologia. Entre os economistas, [6] se destaca entre os pioneiros a verificar e ressaltar a importância do empreendedor na economia, representado pelo agente que implementa inovações, assumindo os riscos de suas ações, tendo o lucro como seu objetivo. Dessa forma, para o autor, o empreendedorismo é o ‘motor da economia capitalista’, na medida em que a geração de novos produtos e a busca de novos mercados é capaz de promover o desenvolvimento socioeconômico [6].

Tendo em vista a importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico, bem como sua relevância no crescimento das organizações, essa temática vem sendo amplamente explorada no âmbito acadêmico. Diversas são as iniciativas de compreender o comportamento empreendedor, as características associadas ao sucesso, as atitudes e tolerância frente aos riscos envolvidos, a tomada de decisão na ação empreendedora, os impactos do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e empresarial, entre outras diversas abordagens de pesquisa.

Nesse sentido, a fim de ampliar o conhecimento referente à produção científica relacionada a este tema, este estudo tem o objetivo de identificar as principais características da produção científica internacional relacionada ao empreendedorismo nos últimos anos. Assim, foi desenvolvido um estudo bibliométrico, por meio da base de dados *Web of Science*, considerando as publicações relacionadas ao tema entre os anos de 2004 e 2014.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta seção. O segundo capítulo apresenta a contextualização da temática do empreendedorismo no âmbito acadêmico, com o intuito de dar aporte teórico ao estudo, incluindo outros estudos bibliométricos já realizados sobre o tema. O capítulo seguinte apresenta o método do estudo, onde são descritos os procedimentos adotados no desenvolvimento desta pesquisa. Na sequência, é realizada a análise e a discussão dos resultados obtidos e,

por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

Elaborou-se um estudo na literatura sobre os conceitos de Empreendedorismo e sua evolução.

A. Empreendedorismo

Nos últimos tempos o estudo sobre empreendedorismo vem se intensificando, resultante do avanço tecnológico e da sofisticação da economia e dos meios de produção e serviços, tornando o papel do empreendedor cada vez mais fundamental na sociedade [10].

Também evidencia-se que o empreendedorismo ganhou dimensão global por causa das mudanças nas relações internacionais entre nações e empresas, entre o modo de produção, os mercados de trabalho e a formação profissional [13].

Dessa maneira, o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões [3].

Acredita-se que a sociedade está na Era do Empreendedorismo, pois os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade [10].

B. Evolução do Empreendedorismo

De acordo com [15], o termo empreendedor vem acompanhando as mudanças no contexto social e tecnológico, possuindo três momentos importantes na história.

O primeiro acontecimento se refere à Revolução Industrial Britânica de 1770, no qual o empreendedor cumpria o papel de assumir riscos e enfrentar incertezas, na expectativa de obter lucro. Após tem-se a implantação do modelo de Produção

Fordista nos Estados Unidos da América (EUA), em 1900, onde o termo empreendedor adquiriu uma nova abordagem relacionada à imaginação e inovação. Por fim, constata-se que a partir da emergência das Tecnologias da Informação, nos anos 1990, houve uma expansão das possibilidades de aplicar o conhecimento no desenvolvimento de novos serviços e produtos, desenvolvidos por milhares de novas empresas.

Para [12] o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência.

Conceitua-se também empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados [10].

Para [3] ser empreendedor significa agir diante de uma oportunidade que vale a pena ser trabalhada, ou seja, ato empreendedor é algo que as pessoas optam por fazer com base nas percepções da predisposição e viabilidade de criar um novo empreendimento para realizar uma oportunidade.

Até a primeira metade do século XX, as empresas surgiam e se expandiam sem grandes preocupações com os impactos ambientais e sociais. Dessa forma, vem sendo muito explorado no âmbito acadêmico os termos empreendedorismo social e sustentável. O interesse no empreendedorismo social tem aumentado nos últimos anos, como evidenciado pelos números de conferências, edições especiais e artigos de pesquisa que aparecem em uma ampla gama de publicações [14].

Segundo [8] os empreendedores sociais percebem um problema social e utilizam os princípios empreendedores tradicionais para organizar, criar e administrar um empreendimento para realizar a mudança social.

Além disso, o empreendedorismo social carrega a inovação como um componente essencial de sua definição, sendo transformador de uma realidade local, nacional ou mundial [16].

O empreendedorismo sustentável consiste na identificação de uma oportunidade de inovação sustentável e sua implementação, seja por meio de um novo negócio ou reorientação radical do negócio existente, na maneira de alcançar objetivos de desenvolvimento sustentável ecológicos e sociais, além de negócio [11].

Entende-se ainda que o empreendedor “verde” é uma classificação que se diferencia de outras, porque visa, em geral, uma sustentabilidade entre uso de recursos e negócios [9].

Da mesma forma, o empreendedorismo sustentável pode ser definido como a descoberta, o desenvolvimento e a exploração de oportunidades ligadas aos nichos sociais e ambientais que geram ganho econômico e melhoria social e ambiental [11].

O presente estudo caracteriza-se como exploratório e quantitativo, tendo sido operacionalizada a partir de uma pesquisa bibliométrica, objetivando ampliar o conhecimento referente às publicações relacionadas ao tema Empreendedorismo (*Entrepreneurship*) na base de dados *Web of Science* no período compreendido entre os anos de 2004 e 2014.

Segundo [2] a bibliometria “possibilita mapear e gerar indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento necessários ao planejamento, avaliação e gestão da ciência e da tecnologia, de uma determinada comunidade científica ou país”.

A. Definição do Escopo do Estudo

A busca das publicações para fins de realização da bibliometria foi realizada a partir da base de dados da *Web of Science* (WOS) do *Institute for Scientific Information* (ISI).

A WOS consiste em uma base multidisciplinar que possui cerca de 9.000 periódicos indexados. A base indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas. É também um índice de citações, informando, para cada artigo, os documentos por ele citados e os documentos que o citaram. Permite ainda, analisar as características das publicações e o cálculo de índices de citações [17].

Foi pesquisado o termo *Entrepreneur** na principal coleção da *Web of Science* no período compreendido entre os anos de 2004 e 2014 e foram encontrados 19.297 trabalhos. Após refinou-se a busca para publicações das categorias *Management* e *Business* e para a exibição apenas de artigos, a pesquisa resultou em 5.501 trabalhos.

Para proceder à análise bibliométrica o estudo buscou identificar as características gerais das publicações e os principais tópicos relacionados a temática empreendedorismo (*hot topics*).

B. Etapas para a Coleta dos Dados

A realização da pesquisa dividiu-se em quatro etapas. Inicialmente digitou-se o termo *Entrepreneur** no campo de pesquisa da base WOS. Adotou-se o asterisco para contemplar termos com diferentes terminações relacionados a palavra Empreendedorismo (*Entrepreneurship*), delimitando-se o período de 2004 a 2014. A seguir foram levantadas as características gerais das publicações: principais autores, principais países e

III. MÉTODO

idiomas, ano das publicações, título das fontes, principais instituições.

Na segunda etapa foram identificados principais tópicos relacionados a temática Empreendedorismo. Com base em uma análise prévia das publicações encontradas na Web of Science foram selecionados 20 tópicos relacionados ao tema Empreendedorismo.

Na terceira etapa, realizou-se a combinação de cada tópico com o termo *Entrepreneur**, sendo calculado o total de publicações para cada combinação (tópico relacionado), o *h-index* e o coeficiente “*m*”.

Em seguida, na quarta etapa, foram identificados os “*hot topics*” por meio do cálculo do índice *h-b* e *m*.

C. Identificação dos Hot Topic

Inicialmente foram analisados os índices *h-b* e *m* para posteriormente realizar-se a análise dos *hot topics*. Referência [18] propõe o índice *h-index* (índice-*h*) visando quantificar o impacto e a relevância da produção científica individual para a avaliação de pesquisadores e comparação de propósitos de pesquisa.

O índice *h-b* é proposto [1] como uma extensão do *h-index*, que é obtido por meio do número de citações de um tópico ou combinação em determinado período, listados em ordem decrescente de citações. O índice *h-b* é encontrado em publicações que tenham obtido um número de citações igual ou maior à sua posição no *ranking*. O cálculo do índice *m*, o qual é obtido pela divisão do índice “*h-b*” pelo período de anos que se deseja obter informações (*n*) [1]. Para a análise dos índices *h-b* e *m*, foram utilizadas as definições de [1] evidenciadas no Quadro 1.

Índice <i>m</i>	Tópico/combinação
$0 < m \leq 0,5$	Pode ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa, o qual engloba uma comunidade pequena;
$0,5 < m \leq 2$	Provavelmente pode se tornar um “ <i>hot topic</i> ” como área de pesquisa, no qual a comunidade é muito grande ou o tópico/combinação apresenta características muito interessantes;
$m \geq 2$	É considerado um “ <i>hot topic</i> ”, tópico exclusivo com alcance não apenas na sua própria área de pesquisa e é provável que tenha efeitos de aplicação ou características únicas.

Quadro 1 – Definições para classificação de *hot topics*

A partir das definições de [1], neste estudo serão considerados *hot topics* as combinações com índice $m \geq 2$.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

Realizou-se a pesquisa do termo *Entrepreneur** na principal coleção da *Web of Science* no período compreendido entre os anos de 2004 e 2014 e foram encontrados 19.297 trabalhos. Após refinar a busca para publicações das categorias *Management* e *Business* e para a exibição apenas de artigos, a pesquisa resultou em 5.501 trabalhos.

Inicialmente serão apresentados os resultados gerais das publicações e, por fim, os *hot topics* relacionados ao tema.

A. Características Gerais das Publicações

A seguir serão apresentadas as características gerais das publicações relacionadas ao tema Empreendedorismo de acordo com as seguintes categorias: autores, países e idioma das publicações, ano das publicações, título das fontes e principais instituições.

1) *Principais Autores*: O Quadro 2 apresenta os principais autores que publicaram sobre o tema Empreendedorismo nos últimos dez anos.

Autor	Nº Artigos
WRIGHT, M.	70
SHEPHERD, D. A.	37
AUDRETSCH, D. B.	36
ZAHRA, S. A.	35
URBANO, D.	24
ACS, Z. J.	23
LI, Y.	23
BARON, R. A.	21
BRUTON, G. D.	21
DE CLERCQ, D.	21
IRELAND, R. D.	21
KURATKO, D. F.	21

Quadro 2 – Principais autores

Percebe-se pelo Quadro 2 que existem uma grande diversidade de autores que publicaram uma elevada quantidade de trabalhos sobre o tema no período analisado. Além disso, Mike Wright, professor da *Imperial College London*, Londres, Inglaterra, destaca-se como o pesquisador com maior número de publicações no tema de Empreendedorismo nos últimos dez anos. Outros pesquisadores com elevado número de trabalhos

no tema são: Dean A. Shepherd e David B. Audretsch, da *Indiana University*, Estados Unidos; e Shaker A. Zahra, da *University of Minnesota*, Estados Unidos.

2) *Principais Países e Idiomas*: A seguir, no Quadro 3, apresentam-se os principais países que possuem publicações relacionadas ao tema pesquisado.

	PAÍS	Nº ARTIGOS
1º	Estados Unidos	2186
2º	Inglaterra	863
3º	Canadá	426
4º	Espanha	414
5º	Alemanha	381
6º	Holanda	334
7º	China	254
8º	Suécia	243
9º	Austrália	222
10º	Itália	206
22º	Portugal	58
23º	Brasil	32

Quadro 3 – Principais países

No que diz respeito ao número de publicações por países, os Estados Unidos da América lideram o *ranking*, seguidos de Inglaterra, Canadá e Espanha. Com isso, percebe-se que os países com mais publicações são os países dos principais pesquisadores da temática Empreendedorismo. Destaca-se que Portugal ocupa a 22ª posição no *ranking* das publicações relacionadas ao tema pesquisado e o Brasil ocupa a 23ª posição deste *ranking*, o que revela uma grande disparidade do número de publicações destes países com os países que estão no topo.

Corroborando com os países que mais publicam sobre a temática, o idioma inglês se sobressai com 5.418 publicações, ou seja, 98,5% do total de estudos publicados no tema.

3) *Ano das Publicações*: No período compreendido entre 2005 e 2014, constatou-se que o número de publicações aumentou gradativamente ao longo do período analisado. A Fig. 1 apresenta a quantidade de artigos publicados por ano relacionado ao tema Empreendedorismo.

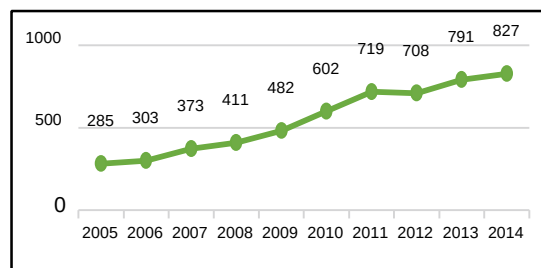


Figura 1 – Publicações por ano

Comparando o número de publicações do ano 2005 à 2014, evidencia-se que a quantidade de publicações do tema Empreendedorismo teve um crescimento significativo no período, demonstrando a relevância que os estudos nesta temática estão ganhando nos últimos anos.

4) *Título das Fontes*: O Quadro 4 apresenta as dez principais fontes de publicações relacionadas à temática Empreendedorismo.

Título da Fonte	Nº Artigos
<i>Small Business Economics</i>	396
<i>Journal of Business Venturing</i>	327
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	322
<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	217
<i>International Small Business Journal</i>	183
<i>Research Policy</i>	159
<i>Journal of Small Business Management</i>	154
<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	143
<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	124
<i>Technovation</i>	120

Quadro 4 – Título das fontes

Os periódicos que mais têm publicado trabalhos na temática são: *Small Business Economics*, *Journal of Business Venturing* e *Entrepreneurship Theory and Practice*. Percebe-se que os dois periódicos que mais publicam estudos no tema Empreendedorismo não tratam especificamente deste tema. Destaca-se que entre os dez principais periódicos que têm publicado sobre Empreendedorismo quatro tratam especificamente da temática e outros três são direcionados aos pequenos negócios.

5) *Principais Instituições:* As instituições que mais publicaram trabalhos relacionados ao tema Empreendedorismo estão em destaque no Quadro 5.

Instituição	Nº Artigos
Indiana University	157
University of Nottingham	94
Erasmus University	82
University of Minnesota	71
University of North Carolina	70
University of Illinois	67
Imperial College London	67
Babson College	65
Universitat de València	65
Harvard University	63

Quadro 5 – Principais instituições

As instituições que mais se destacaram no que se refere as publicações relacionadas ao tema Empreendedorismo foram: *Indiana University*, dos Estados Unidos, *University of Nottingham*, da Inglaterra, e *Erasmus University*, da Holanda.

B. Empreendedorismo e os “Hot Topics”

Nesta etapa da pesquisa foram investigadas as publicações sobre Empreendedorismo e os principais tópicos relacionados com essa temática. Com base em uma análise prévia das publicações encontradas na *Web of Science*, foram selecionados 20 tópicos relacionados com o tema Empreendedorismo.

O Quadro 6 classifica os 20 tópicos relacionados à temática, organizados conforme o número de publicações após a seleção das categorias *Management* e *Business* e da opção de exibição apenas de artigos.

Tópicos	Total de Publicações
Estratégia (<i>Strategy</i>)	18.820
Inovação (<i>Innovation</i>)	12.918
Redes (<i>Networks</i>)	10.305
Cultura (<i>Culture</i>)	5.929
Conhecimento Organizacional (<i>Organizational knowledge</i>)	4.483
Governo (<i>Government</i>)	4.209
Negócios sociais (<i>Social business</i>)	4.002
Ética (<i>Ethics</i>)	3.075
Responsabilidade social (<i>Social responsibility</i>)	2.897
Fracasso (<i>Failure</i>)	2.801

Gestão ambiental (<i>Environmental management</i>)	2.066
Setor público (<i>Sector public</i>)	1.669
Internacionalização (<i>Internationalization</i>)	1.421
Impostos (<i>Taxes</i>)	781
Fundos de investimento (<i>Investment funds</i>)	527
Franquia (<i>Franchise</i>)	298
Startup	145
Incubadora (<i>Incubator</i>)	145
Base da pirâmide (<i>Bottom of the pyramid</i>)	74
Parques tecnológicos (<i>Technological park</i>)	26

Quadro 6 – Tópicos relacionados ao tema Empreendedorismo (2005-2014)

Posteriormente, realizou-se a combinação de cada tópico com o termo *Entrepreneur**, sendo calculado o total de publicações para cada combinação (tópico relacionado), o hindex e o coeficiente “m”, a seguir apresentado no Quadro 7.

Tópicos	Total de Publicações	Índice H-B	Índice M
Estratégia (<i>Strategy</i>)	1291	65	6,5
Inovação (<i>Innovation</i>)	1734	63	6,3
Redes (<i>Networks</i>)	997	52	5,2
Negócios sociais (<i>Social business</i>)	613	40	4,0
Conhecimento Organizacional (<i>Organizational knowledge</i>)	342	37	3,7
Internacionalização (<i>Internationalization</i>)	300	37	3,7
Cultura (<i>Culture</i>)	364	30	3,0
Fracasso (<i>Failure</i>)	246	30	3,0
Governo (<i>Government</i>)	361	29	2,9
Responsabilidade social (<i>Social responsibility</i>)	149	25	2,5
Startup	91	22	2,2
Gestão ambiental (<i>Environmental management</i>)	138	21	2,1
Incubadora (<i>Incubator</i>)	78	19	1,9
Ética (<i>Ethics</i>)	120	17	1,7

Setor público (Sector public)	103	16	1,6
Fundos de investimento (Investment funds)	89	13	1,3
Franquia (Franchise)	53	12	1,2
Impostos (Taxes)	61	12	1,2
Base da pirâmide (Bottom of the pyramid)	19	6	0,6
Parques tecnológicos (Technological park)	8	6	0,6

Quadro 7 – Hot topics relacionados ao tema Empreendedorismo

De acordo com [4], a partir do cálculo dos índices “h-index” e “m” é possível mensurar o desempenho dos tópicos/combinções pesquisados tendo por base o número de citações que estas tiveram. Baseando-se nas considerações de [1], pode-se classificar como “hot topics” as combinações do tema Empreendedorismo com os doze tópicos classificados no Quadro 6, sendo: Estratégia (Strategy), Inovação (Innovation), Redes (Networks), Negócios sociais (Social business), Conhecimento Organizacional (Organizational knowledge), Internacionalização (Internationalization), Cultura (Culture), Fracasso (Failure), Governo (Government), Responsabilidade social (Social responsibility), Startup e Gestão ambiental (Environmental management).

Desse modo, percebe que esses doze tópicos relacionados com a temática Empreendedorismo são “hot topics” por apresentarem $m \geq 2$, podendo ser classificados como tópicos exclusivos com alcance não apenas na sua própria área de pesquisa e que provavelmente tem efeitos de aplicação ou características únicas.

As outras combinações que apresentarem índice $0,5 < m \leq 2$, podem ser consideradas como “hot topics” emergentes como áreas de pesquisa. E os tópicos que apresentaram $m \leq 0,5$ podem ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa.

Nesse sentido, denota-se que a temática envolvendo o Empreendedorismo é de grande relevância, tendo grandes desafios no que se refere ao desenvolvimento de estudos que contemplem, principalmente, as áreas de gestão, inovação e aspectos sociais e ambientais.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das publicações sobre *Entrepreneurship* na base de dados *Web of Science*, resultou em 5.501 artigos relacionados aos temas *Management e Business* (Administração e Gestão). Constatou-se que os artigos

publicados no período compreendido entre 2005 e 2014, aumentou gradativamente ao longo do período analisado.

A maioria das publicações referente ao tema foi publicada nos periódicos: *Small Business Economics*, *Journal of Business Venturing e Entrepreneurship Theory and Practice* que destacam-se com o maior número de publicações. As principais instituições que mais publicaram artigos relacionados ao tema foram: *Indiana University*, *University of Nottingham e Erasmus University*. Verificou-se ainda que os Estados Unidos da América (EUA) lideram o ranking dos países que mais publicaram sobre a temática.

A combinação do tópico *Entrepreneurship* (Empreendedorismo) com os 20 tópicos resultou em 12 combinações que apresentaram índice $m \geq 2$, podendo ser consideradas como “hot topics” emergentes nas áreas de pesquisa tais como: *Estratégia, Inovação, Redes, Negócios sociais, Conhecimento Organizacional, Internacionalização, Cultura, Fracasso, Governo, Responsabilidade Social, Startup e Gestão Ambiental*. Como limitação do estudo, destaca-se a sua realização utilizando apenas uma base de dados específica. Como sugestão para trabalhos futuros pode-se destacar: (i) ampliar o escopo dos meios de publicação, contemplando outras importantes bases de dados científicos, anais de eventos acadêmicos nacionais e internacionais e periódicos classificados como ‘A’ no Sistema Qualis /CAPES.

REFERÊNCIAS

- [1] M. G. Banks, “An extension of the Hirsch index: indexing scientific topics and compounds”. 2006. Disponível em: <<http://www.arxiv.org/abs/physics/0604216>>. Acesso em: Jun. 2015.
- [2] V. V. Guedes e S. Borschiver, “Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica”. Anais... Encontro Nacional de Ciências da Informação, Salvador, BA, Brasil, 6, 2005.
- [3] R. D. Hirsch, M. P. Peters e D. A. Shepherd, “Empreendedorismo”. 9 ed. Porto Alegre: AMDH, 2014.
- [4] C. D. Kelly e M. D. Jennions, “The h index and career assessment by numbers. Trends in Ecology and Evolution”, v. 21, n. 4, 167-170, 2006.
- [5] J. S. McMullen and D. A. Shepherd, “Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur”. The Academy of Management Review. v. 31, n1, p. 132-152. 2006.
- [6] J. A. Schumpeter, “Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital,

- crédito, juro e o ciclo econômico”. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- [7] S. Shane and S. Venkataraman, “The promise of entrepreneurship as a field of research”. *The Academy of Management Review*. v. 25, n. 1. p. 217-226, 2000.
- [8] J. Bessant e J. Tidd, “Inovação e empreendedorismo”. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [9] A. Aveni, “Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias”. São Paulo: Atlas, 2014.
- [10] J. C. A. Dornelas, “Empreendedorismo: transformando ideias em negócios”. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.
- [11] K. Hockerts e R. Wüstenhagen, “Greening Goliaths versus emeyng Davids”. 2. ed. Frederiksberg: CBS – Center for Corporate Social Responsibility, 2003.
- [12] I. M. Kirzner, “Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an austrian approach”, *Journal of Economic Literature*, 35, p. 6085, 1997.
- [13] E. C. Baú, “O empreendedorismo e os pequenos negócios como alternativa de desenvolvimento sustentável para Roraima. Porto Alegre: 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40248/000822336.pdf?sequence=1>> Acesso em: Ago de 2015.
- [14] G. T. Lumpkin, T. W. Moss, D. M. Gras, S. Kato e A. S. Amezcua. “Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?”. Springer Science + Business Media, LLC. 2011.
- [15] A. C. ZEN e E. M. Fracasso “Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor”. *RAM – Revista de Administração de Mackenzie*, vol. 9, n.º 8, Edição Especial, p. 135-150. Nov./Dez. 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4141/quem-e-o-empreendedor-as-implicacoes-de-tres-revolucoes-tecnologicas-na-construcao-do-termo-empreendedor>. Acesso em: Ago de 2015.
- [16] SOCIALEDGE. “By social entrepreneurship for social entrepreneurship”. 2008. Disponível em: <<http://skollworldforum.org/category/socialedge/>>. Acesso em: Ago de 2015.
- [17] CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, “Acervo 2015”. Disponível em: <http://periodicos.capes.gov.br/ez47.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_collection&Itemid=104>. Acesso em: Jul. 2015.
- [18] J. E. Hirsch, “An index to quantify an individual’s scientific research output”. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 102, n. 46, p. 16569-16572, 2005

A Trajetória do Movimento Empresa Júnior como Lócus de Empreendedorismo

Estudo de caso em uma Universidade Pública no Brasil

Magnus Luiz Emmendoerfer

Departamento de Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Viçosa, Minas Gerais, Brasil
magnus@ufv.br

Brendow de Oliveira Fraga

Departamento de Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Viçosa, Minas Gerais, Brasil
brendow.fraga@ufv.br

Carla de Souza Cruzato

Departamento de Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Viçosa, Minas Gerais, Brasil
carlacruzato@gmail.com

Henrique de Melo Silva

Departamento de Engenharia de Alimentos
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Viçosa, Minas Gerais, Brasil
henriquedemelosilva@gmail.com

Resumo — O objetivo é analisar a trajetória da institucionalização do Movimento Empresa Júnior (MEJ) em uma universidade pública no Brasil. Assim, em termos metodológicos, este estudo de caso por meio de pesquisa documental descreveu essa trajetória desde 1993. Como resultados, observou-se que o MEJ na universidade estudada é um lócus que possui um conjunto de ações historicamente construídas, aperfeiçoadas e reproduzidas por meio da extensão, em interface com o ensino e a pesquisa, em que o apoio institucional é decisivo. Conclui-se que essas ações possibilitam a disseminação e o desenvolvimento de uma cultura empreendedora em estudantes de seus diferentes cursos de graduação a mais de 20 anos, tornando possível desenvolver o empreendedorismo dentro das universidades.

Palavras-chave - Cultura Empreendedora; Tecnologia; Trabalho; Extensão Universitária; Espaço de Aprendizagem Universitário

Abstract — The objective is analyze the institutionalization trajectory of the Junior Enterprise's Movement (JEM) at a public university in Brazil. Thus, in methodological terms, this case study through documentary research described that trajectory since 1993. As results, it was observed that the JEM at the university studied is a locus that has a set of actions historically constructed, reproduced and improved by extending, in interfacing with teaching and research, in which the institutional support is decisive. It is concluded that these actions enable the spread

and development of an entrepreneurial culture among students of its various undergraduate courses for over 20 years, making it possible to develop entrepreneurship within universities.

Keywords - Entrepreneurial Culture; Technology; Labor; University Extension; University Learning Lab.

I INTRODUÇÃO

Evidências históricas revelam que o Movimento Empresa Júnior (MEJ) teve origem na França, no ano de 1967, quando alunos da ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*) [1;2] fundaram uma associação com o objetivo de complementar sua formação, aplicando seus conhecimentos antes de terminarem o curso. Essa associação tem sido denominada Empresa Júnior.

Formalmente, Empresa Júnior (EJ) é uma associação civil, com fim educacional, visando práticas de formação e de produção de tecnologias (por meio de projetos de consultorias e assessorias de produção e de gestão) sob a égide da união entre ensino, pesquisa e extensão.

Estruturalmente uma EJ, é um grupo formado e gerido única e exclusivamente por alunos da graduação sob supervisão de um ou mais professores, normalmente de uma determinada área de

conhecimento. Essa associação, para que seja configurada como uma EJ tem de ser declaradamente sem fins lucrativos.

Os recursos financeiros oriundos dos serviços prestados pelas EJ's são reinvestidos nelas mesmas e não podem ser distribuídos entre seus membros. Isto não significa que a EJ não possa remunerá-los, mas implica que toda movimentação financeira deva ser justificada. Geralmente, esta justificativa é feita sob a ótica do reembolso das atividades realizadas [3] visando a manutenção da EJ e o desenvolvimento gerencial e empreendedor dos alunos participantes.

No Brasil, o conceito de Empresa Júnior chegou em 1987. A primeira empresa criada foi a Júnior GV da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em 1989 na cidade de São Paulo – SP [4]. Depois, o MEJ começou a se espalhar pelo Brasil em diferentes regiões, conforme dados disponíveis no site (www.brasiljunior.org.br) da Confederação Nacional das Empresas Juniores, conhecida como Brasil Júnior [2].

Nas Universidades Públicas no Brasil, o MEJ começou a se manifestar como atividade extensionista por meio das atividades prestadas pelas empresas juniores a partir da década de 90. Na Universidade em estudo neste trabalho, o MEJ começou em 1993 e desde então só cresceu abrangendo quase todos os cursos desta universidade. Mas, **como foi a trajetória da institucionalização deste movimento na Universidade Federal de Viçosa (UFV)?**

Assim, o objetivo é analisar a trajetória da institucionalização do Movimento Empresa Júnior (MEJ) em uma universidade pública no Brasil, no caso, o da UFV. Nesta perspectiva, parte-se da premissa que o MEJ representa um conjunto de ações historicamente construídas, aperfeiçoadas e reproduzidas por meio da extensão, em interface com o ensino e a pesquisa, para disseminar e desenvolver a cultura empreendedora e da inovação em estudantes de diferentes cursos de graduação da UFV.

A relevância deste estudo está em compreender os elementos considerados importantes para a manutenção e o crescimento deste tipo de mobilização de alunos e professores nas universidades a mais de duas décadas, frente as possibilidades de desistência de alunos em seus cursos e de extinção de organizações nos primeiros anos de existência. Tal mobilização do MEJ é em prol da formação profissional, empreendedora e gestonária por meio da oferta de serviços à comunidade e ao mercado locais de forma mais acessível, enquanto uma expressão de extensão universitária.

Para tanto, no decorrer deste texto, buscou-se contemplar os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o empreendedorismo em universidades e o Movimento Empresa Júnior (MEJ) na UFV; apresentar os principais marcos institucionais para o

surgimento e a consolidação do MEJ-UFV como uma prática empreendedora; caracterizar as principais ações e o perfil dos estudantes que participam do MEJ-UFV. Mas antes é necessário retomar a literatura que fundamenta a análise desse objeto em estudo.

II - EMPREENDEDORISMO EM UNIVERSIDADES

O empreendedorismo é tradicionalmente associado a criação de valor por meio da produção e/ou comercialização de produtos nas organizações, comumente, empresas.

Desse modo, o empreendedorismo pode acontecer por meio do empresariamento [3], de uma estratégia com orientação empreendedora como prática [5], e por meio do empreendedorismo interno [6].

O empreendedorismo interno contempla expressões e intraempreendedoras [7] e corporativas [8], em que as pessoas não são donas do negócio, mas agem com espírito de proprietários, com características comportamentais empreendedoras [9], que são descobertas, potencializadas e desenvolvidas nas organizações, por meio de suas rotinas e objetivos.

Mas, o empreendedorismo enquanto fenômeno pode acontecer durante a aprendizagem de alunos de graduação nas universidades, por meio de criação de produtos com registro de patentes e de propriedade intelectual, pré-incubação e incubação de empresas (*spin-offs*) criadas por alunos, inovação e melhoria continua de processos, marketing e gestão, e o engajamento em um empresa júnior do seu curso de graduação em formação.

Os alunos universitários quando optam por ingressar numa EJ, porque é algo voluntário e facultativo enquanto componente curricular, por um ou dois anos tem a possibilidade de conhecer e desenvolver seu potencial empreendedor e gestor na EJ do seu curso ou de modo mais amplo no MEJ. Considera-se para fins desta pesquisa que o empreendedorismo interno nas organizações é o mais observável no contexto do MEJ nas universidades.

III - MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR: FUNDAMENTOS

O Movimento Empresa Júnior (MEJ), por seu aspecto multidisciplinar, emerge como uma viável alternativa de formar profissionais dotados de visão sistêmica, conscientes, multitarefa e dotados de competências empreendedoras distintivas.

Nesta perspectiva, pode-se conceber, pois, que o MEJ exerce o papel de simulador da atividade profissional de futuros gestores e consultores, que, aliando as experiências em práticas organizacionais com suas áreas específicas de atuação, conseguem atingir decisões gerenciais mais acertadas e obter preparo para as exigências do mercado. Assim, “a percepção de que a inserção em uma empresa júnior tem impacto positivo na empregabilidade de seus ex-

integrantes é um aspecto de atração que essa organização exerce sobre os estudantes” [11, p.91].

Pode-se conceber o espaço ocupado pelas empresas juniores na formação do universitário como uma extensão de suas aptidões e competências, bem como uma escola de empreendedorismo e formação de rede contatos e amigos.

No cotidiano empresarial, os integrantes do MEJ se ambientam com hierarquia organizacional, com processos, projetos, tarefas e demandas de naturezas diversas, adaptando-se a prazos determinados e prestações de contas; o que lhes proporciona um panorama de sua prática futura em organizações seniores e com vínculos empregatícios oficiais.

Ademais, quando adquirem maior experiência no movimento, os jovens aprendem a lidar com a autoridade e com a liderança, gerenciando operações e tendo de conduzir racionalmente as atividades pelas quais são responsáveis. Tudo isso, conciliando suas obrigações acadêmicas e sociais com estas responsabilidades adquiridas, proporcionando assim, visão holística e pensamento sistêmico de sua realidade.

Nesta perspectiva, deve-se ressaltar o caráter pedagógico do movimento empresa júnior, o qual permite que os estudantes envolvidos com as consultorias e demais atividades, em um ambiente universitário, aprendam metodologias em gestão, práticas experimentais e serviços prestados com intenso estudo e avaliação de viabilidade, tudo isso com preços abaixo dos aplicados no mercado e com a supervisão de professores que são responsáveis técnicos pelas consultorias realizadas em cada área do conhecimento [2].

Ainda na visão destes autores, a empresa júnior tem o papel de articular e aprimorar o conhecimento teórico adquirido nas disciplinas dos cursos de graduação. Ao estudarem para realização dos projetos, os empresários juniores revisam e aprofundam-se nas ferramentas técnicas, conhecimentos e métodos sistemáticos que adquiriram nas disciplinas de sua grade curricular.

Existe um perfil específico de estudante universitário que adere ao movimento, sendo o empreendedorismo, o pensamento independente, a vontade de trabalhar e inovar e, sobretudo, a busca por diferenciais em seu currículo profissional, as principais motivações [11]. Assim, esses elementos tornam-se primordiais para o jovem que deseja atuar como um empresário júnior na universidade, desenvolvendo e aprimorando suas competências gerenciais. Esses autores consideram ainda, que estes universitários primam por ações que lhes permitam independência para a realização de tarefas, empregando seus próprios métodos; e que, estes jovens têm a necessidade de estarem envolvidos em atividades que lhes permitam ser criativos, inovadores

e que eles possam ver sua subjetividade identificada nos produtos e serviços que serão fornecidos aos clientes.

O MEJ atua como organizações em rede, as empresas juniores funcionam por meio de inter-relações entre profissionais em formação de todas as áreas o conhecimento, o que possibilita um intercâmbio técnico, cultural e social e, sobretudo, a geração de projetos multidisciplinares, completos e inovadores.

Sob esta perspectiva, pode-se concluir que a empresa júnior “tem o papel de despertar no aluno o espírito do empreendedorismo, seja como um futuro empresário ou como empreendedor nas organizações onde atuarão como profissionais” [12, p.145]. Outros benefícios para os estudantes que participam no MEJ são as relações que se estabelecem com profissionais e organizações, possibilitando ao universitário, construir um arcabouço de contatos e indicações, que lhe assegurem praticar profissionalmente, as competências desenvolvidas no movimento.

É importante ressaltar que o MEJ atingiu tal magnitude, que as formas de organização e gestão se tornaram mais complexas e elaboradas, exigindo de seus integrantes, um comprometimento com a gestão das organizações e interorganizações que foram consolidadas, através de confederações, federações e centrais de empresas juniores, cujo formato de rede interorganizacional [12] possibilita aos envolvidos lidar com uma realidade emergente que são as novas formas empresariais.

Formada por futuros administradores, advogados, contadores, engenheiros, psicólogos e demais profissionais cujas atividades profissionais são exercidas em cenários empresariais, estas interorganizações surgem com um simulador capaz de fazer entregas valiosas, em projetos com elevado nível de teoria aplicada e com todo o empenho de estudantes ávidos por demonstrar seus conhecimentos, adquiridos em suas aulas, interagindo em um ambiente empresarial e com o apoio de professores orientadores.

Portanto, pelo arcabouço teórico investigado, notabiliza-se a que a Empresa Júnior, emerge como um espaço de interação social, formação de contatos, práticas e aprendizado gerencial, agregação de valor à formação universitária, sobretudo pelos serviços que disponibiliza para apreciação dos profissionais de praticamente todos os segmentos da economia e áreas do conhecimento [13].

IV - MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O estudo de caso foi o método de investigação escolhido que será abordado de modo qualitativo por meio da descrição da trajetória da institucionalização do MEJ na UFV. É uma investigação predominantemente empírica em um campo de

conhecimento em construção sobre empreendedorismo, educação e autoformação em universidades.

Para operacionalizar este método utilizou-se essencialmente de pesquisa documental [14] que consistiu no:

[...] uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural [15, p.2].

Deste modo, foram analisados e estudados, processos de criação das Empresas Júniores, bem como da Central de Empresas Júniores, atas de eleição e posse de diretorias, documentos jurídico-financeiros e contábeis de empresas júniores, documentos institucionais (processos administrativos) emitidos pela Universidade Federal de Viçosa emitindo pareceres em relação às empresas júniores, bem como todas as pastas contendo os trâmites para a criação das empresas júniores hoje existentes na UFV (vide empresas júniores em: www.centev.ufv.br), arquivos *online* e o fórum institucional da Central Estudantil de Empresas Júniores, disponível em <http://www.ceempre.org/forum/>.

Deste modo, a análise dos conteúdos identificados nos documentos, somado as observações dos investigadores na participação do MEJ nos anos de 2012 a 2014. Isso permitiu cotejar os dados levantados a luz das referências das bibliografias empregadas neste trabalho e expostas ao seu final.

Ademais, reunidos e selecionados os materiais pertinentes à esta pesquisa, aqueles foram agrupados sistematicamente e reproduzidos neste trabalho de acordo com a ordem cronológica em que foram produzidos, de 1993 a 2013, que possibilitou descrever a trajetória da institucionalização do MEJ na UFV, que foi dividida para fins deste trabalho em dez etapas.

V - ETAPAS DA TRAJETÓRIA DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO MEJ NA UFV COMO LÓCUS DE EMPREENDEDORISMO (1993-2013)

A história do Movimento Empresa Júnior na UFV como prática empreendedora de natureza extensionista pode ser sintetizada em dez marcos institucionais, que servem para fins desta investigação como etapas para compreensão da sua trajetória.

O **primeiro marco** institucional foi em 1993, ano em que o ideário de inovação e empreendedorismo que permeia o movimento chega à UFV, através da fundação da primeira Empresa Júnior de Viçosa: A UFV Jr. Florestal - Empresa Júnior de Engenharia Florestal. Logo após esta Empresa Júnior, nasceram inúmeras outras neste mesmo ano: Alimentos Jr. (Engenharia de Alimentos), EJESC (Economia) e CACE (Administração), mostrando a efetividade de

um movimento que realmente chegou para ficar. Isto demandou uma organização maior a fim de alinhar as empresas nascentes, com amplitude de fiscalização, controle e orientação em um espaço público, no caso a Universidade Federal de Viçosa.

Nos dois anos seguintes, o movimento de Viçosa fortalece-se ainda mais com o nascimento das empresas júniores, EJZ (Zootecnia) em 1994 e da EJA (Agronomia, hoje denominada AGROPLAN), em 1995. A partir de 1996, nasce também a CAMPIC (Administração de Cooperativas, hoje Bacharelado em Cooperativismo), única EJ brasileira a atuar especificamente com este segmento empresarial, a No Bugs (Informática), EFICAP (Educação Física) e a AGRIJÚNIOR (Engenharia Agrícola).

O início do ano seguinte, 1997, é consagrado pela criação de outra Empresa Júnior, a EJEAG (Engenharia de Agrimensura), sendo esta também, a única no Brasil em sua área de atuação naquela década.

Com o crescimento das empresas júniores na UFV, em 1997, o Conselho Superior da Universidade instituiu uma resolução visando acompanhar de modo organizado as atividades gerenciais e empreendedoras dos estudantes em suas empresas júniores. Assim, o CONSU-UFV, por meio de sua resolução 12/97, normatiza o funcionamento das empresas júniores, que passa a ser acompanhado institucionalmente por um órgão superior, no caso, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PEC). Esta ação foi importante, sendo o **segundo marco** institucional, para que anos mais tarde a Rede Nacional de Extensão (RENEX), que é formada pelo Fórum Permanente de Pró-reitores de Extensão das Universidades Brasileiras, considerassem a empresa júnior como uma atividade extensionista de desenvolvimento empreendedor na sociedade. Neste sentido, a empresa júnior se tornou um tema nacional de atividades no campo da tecnologia em inúmeras universidades no Brasil, que começou gradualmente a receber mais atenção como um espaço de aprendizagem e disseminação da cultura empreendedora.

Somado a isso, neste mesmo ano (1997) aconteceu o primeiro Simpósio de Empresas Júniores de Viçosa, reunindo todas as empresas júniores da UFV e representantes de outras universidades e federações. Nesse simpósio surgiu a ideia de um núcleo ou central, com a finalidade de unificar o Movimento em Viçosa, aumentar a representatividade e servir como um local que concentrasse as demandas por serviços de consultoria e assessoria mais acessíveis da sociedade. Assim, como **terceiro marco** institucional, surge em 1998 a CEMP Jr - primeira Central de Empresas Júniores do Brasil, com diretoria e estatuto aprovado, uma entidade da sociedade civil formada por estudantes a fim de representar o Movimento Empresa Júnior na UFV. Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das EJs já existentes, bem como

incentivar a criação de novas empresas juniores. Ressalta-se, que após a criação da **CEMP Jr.** surgiram ainda outras Empresas Juniores na UFV, como a Minas Lácteos Assessoria, na área de tecnologia de laticínios.

O **quarto marco** institucional foi à criação do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV) no ano de 2001. Nele foi incorporado a Central de Empresa Juniores (CEMP) como órgão finalístico para fomentar e congregar as Empresas Juniores da UFV, visando disseminar a cultura empreendedora entre os estudantes universitários.

Assim, a CEMP deixa de ser uma entidade exclusivamente estudantil, passando a ser um órgão presente na estrutura formal da UFV, para monitorar de modo contínuo, com um professor supervisor, para mediar a relação entre a UFV e as empresas juniores existentes em seu espaço físico universitário.

Em 2002, o Conselho Universitário da UFV transfere a responsabilidade da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PEC para a CEMP/CENTEV, para que uma unidade mais especializada em empresas juniores e em disseminação da cultura empreendedora pudesse acompanhar este movimento que estava em pleno crescimento e que poderia apoiar as ações do recém-criado Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV) que congrega ações para a inovação, como incubadoras de empresas e o parque tecnológico, sendo este o **quinto marco**, conforme pode ser observado no site institucional (www.centev.ufv.br).

Após a criação da CEMP/CENTEV, em 2002 surgiram várias outras empresas juniores como: Agregar (Agronegócio), Ambiental Jr (Engenharia Ambiental), Edifica Consultoria (Engenharia Civil), diElétrica (Engenharia Elétrica), Inbio (Biologia), Soluções (Engenharia de Produção e Mecânica) e SEC Jr (Secretariado Executivo Trilíngue).

Desta forma, no período de 1998 a 2002, mais empresas juniores surgiram na UFV, totalizando neste período: 15 empresas juniores, congregando cerca de 300 estudantes de graduação, 15 professores supervisores, de 15 cursos na UFV.

O **sexto marco** institucional ocorreu em 2003 com a criação da CEEMPRESA Jr. - Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV para fortalecer a participação estudantil neste processo de desenvolvimento da cultura empreendedora, para os estudantes universitários na UFV. A CEEMPRESA é uma Associação Corporativa Informal composta por representantes de diversas Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e congregando deste 2006, empresas em processo de filiação/fundação nos *campi* da UFV nas cidades de Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal. Neste período, surgiram as seguintes Empresas Juniores: CECCO

(Ciências Contábeis), Tecnomol (Bioquímica), EmpNut (Nutrição), TETU (Arquitetura), e a Pracxis (Ciências Sociais).

A CEEMPRESA tem como base administrativa uma diretoria executiva (a ser descrita com mais detalhes no tópico 4.2) eleita anualmente, formada por estudantes interessados e engajados no Movimento Empresa Júnior, cuja atuação é respeitada na Universidade Federal de Viçosa. Para isso, foi criado desde 2006, o nosso **sétimo marco** institucional, os encontros anuais Internos de Empresas Juniores na UFV chamados de InternEJ, que contaram com apoio de instituições externas a UFV de apoio e fomento como a FUNARBE - Fundação Arthur Bernardes e a FAPEMIG - Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais. Neste mesmo ano foi criado o primeiro projeto de extensão dedicado ao apoio as empresas juniores da UFV chamado Projeto "SuperAção Júnior" - Rede de Cooperação e Tecnologias de Gestão nas Empresas Juniores/UFV, registro PRJ-002/2007, cujo relato foi publicado na revista ELO – Diálogos em Extensão, da UFV [16].

A CEEMPRESA enquanto representação estudantil em prol do Movimento Empresa Júnior se tornou legítima desde a criação, em 2010, do Regimento Interno da CEMP/CENTEV, o qual por sua vez, representa o **oitavo marco** institucional deste processo paulatino e importante de implementação desta prática empreendedora.

Desde a criação do Regimento Interno da CEMP, os esforços têm sido de congregar a CEMP e a CEEMPRESA de modo a criar uma unicidade de ações e de identidade na Universidade, o que tem configurado gradualmente o Núcleo de Empresas Juniores (NEJ) na UFV, entidade responsável pelo MEJ, que conquistou a sua sede oficial no campus de Viçosa, no anexo do Prédio do Hotel CEE, em 2011. Eis o nosso **nono marco** institucional.

O trabalho do NEJ/UFV tem como objetivo básico promover o desenvolvimento das Empresas Juniores associadas, que totalizam atualmente 33 EJs, mais de 40 professores como supervisores e orientadores de projetos e mais de 700 jovens envolvidos (nos três *campi* com mais de 40 cursos em Centros de Ciências e Institutos de Ensino da UFV).

Através da prática experimental de sua profissão e da gestão de uma microempresa, esse jovem além de desenvolver habilidades pessoais e tornar-se mais apto na gerência dos seus negócios, beneficia os micro e pequenos empresários com uma consultoria acessível e de qualidade.

Diante disso, com todas essas etapas e conquistas coletivas em prol da disseminação da cultura empreendedora é que em 2013, comemora-se com orgulho, os 20 anos do Movimento Empresa Júnior na UFV, sendo esse o **décimo marco** institucional, que

foi celebrado no VIII InternEJ da UFV, em novembro de 2013.

VI - REALIZAÇÕES E PÚBLICO ENVOLVIDO NA EXECUÇÃO DO MEJ NA UFV RESULTANTES DESTA TRAJETÓRIA

Para expor as realizações atuais e o envolvimento dos alunos de graduação na UFV no MEJ, serão expostas várias ações importantes, articuladas com uma organização de aprendizagem [16] para o desenvolvimento de competências [17], aqui tratados como, comportamentos empreendedores que se revelam na medida que os estudantes se dedicam como colaboradores voluntários das EJs, se aproximando da noção de empreendedorismo interno [6;18].

Neste sentido, desde 2012, as atividades que compõem a prática empreendedora “Movimento Empresa Júnior – MEJ-UFV” são embasadas no Planejamento Estratégico do Núcleo, ferramenta primordial no estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados, contribuindo assim para a expansão do negócio a novos mercados e serviços, buscando oportunidades e iniciativa. O Planejamento Estratégico atual teve início em 2012 e término previsto para 2018, porém esta ferramenta já se utilizava a mais de uma década. Assim, por meio de planejamento e monitoramento sistemático, as tarefas de grande porte são divididas em subtarefas, sendo constantemente revisadas com prazos definidos, mensurando os resultados obtidos e as contingências organizacionais, sendo estes utilizados como subsídio para as decisões.

Alinhamento - Etapa que visa o alinhamento do Núcleo, fomento de novas empresas juniores e orientação acerca das melhores práticas a serem adotadas, respeitando a autonomia e identidade de cada EJ.

Geração de Negócios - Etapa na qual busca-se a inserção das EJs no mercado afim de captarem seus próprios negócios. Para tanto, torna-se necessária a busca de informações, frutos de dedicação pessoal dos envolvidos em obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes, de benchmarkings e capacitações a fim de oferecer serviços de qualidade e, sobretudo por consultas a especialistas (essencialmente professores) para obter assessoria técnica ou comercial.

Sociedade - Etapa na qual se busca o reconhecimento do Núcleo do MEJ-UFV como referencial nacional e modelo de atuação; reconhecimento dentro da UFV e sociedade de modo a fazê-la conhecer e apoiar o MEJ, corroborando assim, para a persuasão e rede de contatos do Movimento, agindo a fim de desenvolver e manter relações sociais e comerciais.

O desenvolvimento do pensamento e de ações empreendedoras nos jovens universitários da UFV ocorre no MEJ por meio de programas, capacitações e treinamentos multinível com o intuito de disseminar as práticas de gestão, inovação e empreendedorismo. Estas ações são executadas por meio de Planos de Ação de cada diretoria, coordenadorias em grupos de discussão temática abordando assuntos concernentes à realidade das organizações. Somado a isso, busca-se alinhamento institucional com o CENTEV, de modo a coordenar parcerias e preparar os alunos da UFV que atuam como empresários juniores para uma realidade empresarial, envolvendo negociações e redes de contato em um ambiente de inovação.

Por meio de Planilhas de Acompanhamento de Planos de Ação (PAPAs) do MEJ como um todo, supervisiona-se a ação dos grupos e núcleos formados, desenham-se metas organizacionais e estabelecem-se as estratégias, pautadas no Planejamento Estratégico do Núcleo. Atualmente encontra-se no ciclo de amadurecimento de seu alinhamento. Essa etapa objetiva fornecer suporte e orientação às EJs bem como captar parcerias estratégicas para as mesmas por meio da CEEMPRESA, de modo a garantir um mesmo patamar de possibilidades no próximo estágio do planejamento, que diz respeito à geração de negócios

Assim, de modo efetivo, o MEJ-UFV revela sua autonomia, busca pelo alcance de novos patamares, independência e autoconfiança de seus membros, por meio de trabalhos sistematicamente elaborados, considerando-se as contingências, com dedicação e revisões constantes, sempre pautados em uma ótica de empenho e qualidade, promovendo além de crescimento, desenvolvimento do ideário da inovação e da aptidão gerencial; consagrando assim um arcabouço modelar de arquivos úteis para a propagação, difusão e disseminação do empreendedorismo universitário.

O Núcleo Empresa Júnior – NEJ/UFV é atualmente a principal entidade responsável pelo MEJ enquanto prática empreendedora na UFV. Este é constituído por dois componentes fundamentais: o estudantil (CEEMPRESA) e o institucional (CEMP).

O componente estudantil é representado pela CEEMPRESA é composta por 40 empresários juniores, divididos em cinco diretorias executivas: Presidência, Vice-presidência, Comunicação, Jurídico Financeiro e Desenvolvimento. Além das diretorias, há também a Presidência do Conselho, responsável por representar os conselheiros deliberativos de cada EJ. Dentre as ações das diretorias, observa-se:

- Diretoria Presidência: aproximação entre os Centros de Ensino e o Núcleo; aproximação com o CENTEV; aumento do número de parceiros institucionais e não institucionais que possam ser convertidas em apoio direto as EJs do MEJ-UFV; promoção do VIII InternEJ, congresso regional de empresas juniores com público estimado em 500 empresários juniores de Minas Gerais e

do Brasil; e eventos de Responsabilidade Social Empresarial.

- Diretoria Vice Presidência: revisão do Planejamento Estratégico; aplicação da avaliação de desempenho da CEEMPRES; aplicação de feedbacks aos membros do corpo executivo; conclusão da metodologia de gerenciamento de projetos internos; promoção das reuniões gerais dos membros e da diretoria executiva; organização sistemática das atividades de cada diretoria com base na agenda semanal; monitoramento do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), adaptado pelo Programa de Excelência em Gestão (PEG) na CEEMPRES; presença em reuniões com a Reitoria da Universidade, a fim de solucionar problemas da UFV através do MEJ e de conseguir maior apoio e representatividade da Instituição de Ensino.
- Diretoria de Comunicação: elaboração de artes visuais de promoção das atividades do Núcleo; padronização das divulgações; exploração efetiva das mídias sociais a fim de potencializar o alcance das divulgações; criação do Projeto Impulsiona; cujo produto é a criação de um Blog do Núcleo; reestruturação do fórum, ferramenta que garante a gestão do conhecimento e a organização dos arquivos do Núcleo; criação de vídeos institucionais e de divulgação dos eventos da CEEMPRES; criação da gerência de imprensa, responsável pelas postagens de informativos do Núcleo e respectivas reportagens.
- Diretoria de Desenvolvimento: realização de Capacitações CEEMPRES, eventos que objetivam capacitar os empresários juniores do MEJ-UFV. Cada capacitação é composta de uma série de treinamentos, cujos temas são selecionados com base no perfil do Núcleo, necessidades e demandas. Realizaram inúmeros eventos e ações que amparem às EJs que necessitam de apoio e suporte em áreas específicas ou de modo mais amplo, como o Dia Trainee, a Pesquisa de Necessidades de desenvolvimento, etc.
- Diretoria Jurídico-financeira: promoção de discussão acerca do Estatuto Social CEEMPRES; desenvolvimento do processo de reconhecimento das práticas de regulamentação jurídica por meio da emissão do Selo CEEMPRES; implementação do processo de Fomento e Orientação; auxílio às EJs na obtenção da Declaração Anual de Reconhecimento Institucional (DARI); organização do processo de reconhecimento institucional da CEEMPRES perante a Universidade.
- Presidência do Conselho: criação de ferramentas estratégicas gerais de articulação com os conselheiros deliberativos e o Núcleo.

O componente institucional do NEJ/UFV é representado pela Central de Empresas Juniores – CEMP. Todavia, há de se ressaltar as ações executadas na gestão atual pela CEMP, a qual, enquanto órgão vinculado à estrutura interna da UFV fornece apoio institucional multinível às empresas Juniores Integrantes do MEJ por meio de certificação de todos os eventos ocorridos no Movimento, bem como da participação dos seus membros, assegurando a validação das ações empreendidas no MEJ; A emissão da Declaração Anual de Reconhecimento Institucional (DARI); processo de nucleação; contribuição na garantia do preenchimento total da PND; aproximação das EJs por meio de presença nas reuniões do conselho; criação de fluxograma, elaboração de manuais úteis a compreensão e execução plena dos processos burocráticos relativos às EJs.

VII - PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A TRAJETÓRIA DO MEJ NA UFV

Para além dos dados já apresentados neste documento, vale comentar que desde a criação da primeira empresa júnior da UFV, em 1993, muitas metas foram batidas e resultados alcançados. Ao todo, foram mais de 1300 projetos realizados, com recorde em 2012 quando atingiu-se a marca de 231 projetos executados e 500 propostas recebidas. Passaram pelo MEJ-UFV, entre 1993 e 2012 mais de 5000 empresários juniores, ora pós-juniores atuando como profissionais em várias organizações no Brasil e no exterior.

Em 2003, ocorreu em Viçosa o XI Encontro Mineiro de Empresas Juniores. Após o evento, a CEMP realizou a primeira ação de RSE em conjunto com as empresas juniores para a Comunidade Viçosense Rebusca. As ações e mobilizações desse projeto foram primordiais para que fosse criada, ainda no mesmo ano, a CEEMPRES.

A CEEMPRES tem por objetivo incentivar o crescimento das empresas, e por meio das Células Temáticas, criou-se em 2006 um espaço de discussões e troca de saberes vivenciados no MEJ/UFV. As Células Temáticas são grupos de discussão que através de encontros quinzenais favorecem *benchmankings* entre os empresários juniores da UFV, baseado na troca de experiências e construção de conhecimentos de maneira coletiva.

A partir das Células as empresas encontram referenciais que contribuem para o aperfeiçoamento do setor. Atualmente a CEEMPRES conta com oito grupos de Células Temáticas: Presidência, Qualidade, Administrativo-Financeiro, Gestão de Pessoas, Projetos, Relações Públicas, Marketing e RSE. Além de dois Coordenadores em Rio Paranaíba, que ministram células conjuntas nesse *campus* desde 2013.

Ainda em 2006, ocorre o I InternEJ, Encontro Interno de Empresas Juniores da UFV. Tem como objetivo promover e integração a capacitação dos empresários juniores a partir da reunião de universitários das mais diversas EJs dos *campi* da UFV, atraindo também muitos membros Minas Gerais e do Brasil.

Outra ação de extrema importância ocorrida em 2006 foi a criação do primeiro projeto de extensão titulado **Projeto SuperAção Júnior – Rede de Cooperação e Tecnologias de Gestão nas Empresas Juniores/UFV** do Departamento de Administração – DAD. Consiste em oferecer um conjunto de ações integradas e processuais que favoreça um espaço de discussão, formação e intervenção de conhecimento especializado acerca do papel, dos processos e das técnicas gerenciais e sociais aplicadas em e por empresas juniores. Este projeto estimulou o

aperfeiçoamento e o fortalecimento da organização das células temáticas de modo periódico.

No período de 2006 a 2014, o projeto contou principalmente com o apoio de vários professores, do Departamento de Administração e Contabilidade da UFV, atual coordenador da Central de Empresas Júniores (CEMP) do Centro de Desenvolvimento Tecnológico de Viçosa (CENTEV) e do Núcleo de Empresas Júniores (CEEMPRES). Em 2013, o programa está em sua terceira geração: **SuperAção Júnior III – Rede de Cooperação e de Apoio a Governança do Movimento Júnior na UFV**, registro RAEX/SIEX/UFV PRJ-101/2009, com o objetivo de contribuir com a formação e aperfeiçoamento dos membros das Empresas Júniores da UFV por meio de tecnologias articuladas com os eixos temáticos de trabalho deste projeto, que visam em última instância, melhorar o atendimento e a oferta de serviços (gratuitos ou não) aos seus respectivos públicos-alvo na sociedade Viçosense e região; desenvolver as EJs e promover oficinas (atualmente capacitações) para a profissionalização dos empresários juniores, além de consolidar a relação entre CEMP e CEEMPRES no projeto de Nucleação, pois os registros do Núcleo puderam ser melhor arquivados após a criação do Fórum CEEMPRES, na gestão de 2007

Desde então, todas as informações passaram a ser registradas, garantindo a Gestão do Conhecimento do MEJ/UFV. Nesse ano, a CEEMPRES contou com a exposição internacional de cases de sucesso de duas empresas de Viçosa, a CACE, do curso de Administração e a No Bugs, do curso de Ciência da Computação. Essas empresas apresentaram seus resultados em Portugal.

Em 2008, a Federação de Empresas Júniores do Estado de Minas Gerais - FEJEMG oficializou a parceria institucional com a CEEMPRES e com os outros dois Núcleos de Minas Gerais, da UFMG e da UFJF, com duração de três anos.

A Pesquisa de Necessidades de Desenvolvimento (PND) foi implementada pela CEEMPRES em 2009, como um levantamento de dados para a otimização das ações com foco em desenvolvimento. Trata-se de uma plataforma online (www.ceempres.org/pnd) cuja finalidade da PND é conhecer a realidade do MEJ/UFV e a plataforma por si só não visa ação nenhuma. Ela é uma ferramenta que ajuda na tomada de decisões e na criação de outras metodologias que promovam o desenvolvimento e alinhamento das EJs.

Em sua última edição (2012), a CEEMPRES juntamente com a CEMP, conseguiu o resultado histórico de 100% de adesão e preenchimento da PND. Esse fato é de extrema relevância tendo em vista o grande número de EJs do MEJ-UFV (32 na época) e o curto período de tempo em que a plataforma estava aberta (20 dias).

Em 2010, com estímulo da Reitoria e da Casas dos Prefeitos da UFV, foi realizada a primeira consultoria por convênio de cooperação institucional entre a Universidade Federal de Viçosa e uma organização pública, o Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Viçosa (SAAE), com interveniência da Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE). Foi realizado um Plano de Trabalho de reestruturação e readequação do Plano Organizacional de Cargos e Salários do SAAE, realizado pela Empresa Júnior de Administração (CACE). O trabalho foi realizado juntamente com o professor orientador e demais docentes envolvidos neste projeto, entregue em 2011. Nesse mesmo ano foi instituído o Selo CEEMPRES como modo de certificar as empresas segundo sua regulamentação com a CEMP e a sociedade. Ele é entregue no final do ano como reconhecimento à empresa que se mantém em dia com obrigações burocráticas junto à instituição de ensino, em quatro categorias: bronze, prata, ouro e diamante, de acordo com o empenho de cada EJ. Também em 2010, o Núcleo se consagrou nos três *campi* da UFV, após a criação da InfoAlto (Ciência da Computação) em Rio Paranaíba e da Consultec, que reúne todos os cursos da UFV na cidade de Florestal. Surge também nesse ano, a 30ª EJ do MEJ-UFV, a Consenso (Direito), juntamente com a Sinergia (Química e Engenharia Química).

Em 2011 ocorre o segundo dia C, em que os empresários do MEJ-UFV se reuniram para discutir as ações do Movimento e traçar metas para a CEEMPRES. A gestão de 2012 realizou uma das ações mais importantes e significativas do Núcleo, o Planejamento Estratégico de três ciclos, com término em 2018. Todas as ações tomadas desde então são embasadas nessa metodologia e acompanhadas pela assessoria estratégica e gerência de projetos da CEEMPRES. Ainda nesse ano, funda-se a AdviceFood (Ciência e Tecnologia de Alimentos).

O MEJ na UFV como prática empreendedora tem tido repercussão nacional influenciando outros educadores e estudantes de instituições de diferentes regiões do Brasil, além de impactar na comunidade da microrregião de Viçosa. Algumas instituições de ensino superior que reconheceram a referência da UFV na disseminação da cultura empreendedora e de inovação por meio do Movimento Empresa Júnior foram: Instituto Federal do Espírito Santo, Universidade Federal da Grande Dourados, Universidade Federal de Itajubá, Universidade Federal de São João del-Rey, Universidade Federal de Ouro Preto, Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

Assim, a Empresa Júnior e o seu movimento nesses últimos 20 anos tem sido um espaço para a aprendizagem significativo para os alunos e os egressos da UFV. Esses últimos são tratados como pós-juniores, pois essas competências empreendedoras vivenciadas no MEJ-UFV não deixam de existir neles, mesmo depois da formação

universitária, servindo inclusive de referência para a criação de redes de sociabilidade entre os alunos que estão na graduação e aqueles que estão no mercado, que inclusive na abertura de oportunidades de negócios e de trabalho.

Vale comentar que no campo da pesquisa, algumas publicações científicas foram desenvolvidas sobre empresa júnior e cultura empreendedora existentes no MEJ na UFV, conforme indicados na Tab. 1:

TABELA I - Publicações sobre o MEJ na UFV

Publicações científicas
EMMENDOERFER, M. L.; CARVALHO, N. B.; PEREIRA, Maurício Fernandes. A Empresa Júnior como Estratégia Didática em uma Universidade Federal. Revista ANGRAD , v. 9, p. 441-453, 2008. http://old.angrad.org.br/resources/circuits/edition/edition_36.pdf
EMMENDOERFER, M. L. A ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO COMO PILARES DA CULTURA EMPREENDEDORA: UM ENSAIO TEÓRICO NA PERSPECTIVA BRASILEIRA. Qualit@s (UEPB) , v. 7, p. 1-10, 2008. http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/153/193
EMMENDOERFER, M. L.; FERREIRA, A. C.; NETTO, G. G.; SILVA, M. G.; PAULA, R. R. O ENSINO DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PARA ESTUDANTES DE ÁREAS NÃO ADMINISTRATIVAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA. Revista do Centro de Ciências Administrativas (UNIFOR) , v. 14, p. 140-150, 2008. http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/254/251
GUIMARÃES, T. A.; MOREIRA, N. C.; BAETA, O. V. A negociação com clientes nas Empresas Júniores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Viçosa (MG). Revista de Administração da Unimep , v. 11, n. 1, p. 81-103, 2013.
GOMES, O. F.; EMMENDOERFER, M. L.; SOUZA, K. M. Projeto Superação Júnior III: Rede de cooperação e de apoio a governança do movimento júnior na Universidade Federal de Viçosa. ELO Diálogos em Extensão , v. 2, p. 183-192, 2013. Disponível em http://www.elo.ufv.br/docs/v2n1/12%20-%20003931102012%20-%20Relato.pdf . Acesso em: 28 Fev. 2014.
Apresentação de trabalhos em Eventos Externos a UFV
BALBI, R. V.; EMMENDOERFER, M. L.; LIMA, A. A. T. F. C.; VALADARES, J. L. Cultura Empreendedora: o Que Está Sendo Produzido na Administração?(ISSN 2177-2576). In: XXXIII - EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009, São Paulo - SP . Anais do XXXIII - EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo - SP: ANPAD, 2009. v. 1. p. 1-15.
EMMENDOERFER, M. L.; FONSECA, Mariana Rosa Colaço Machado. Estratégia e planejamento como alicerces da cultura empreendedora (ISSN15183734). In: IV Encontro de Estudos

sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas , 2005, Curitiba. Caderno de Resumos. Curitiba - PR: PUC-PR/UEM/UFL, 2005. v. 1. p. 43-44.
CARVALHO, N. B.; ABREU, F. M.; EMMENDOERFER, M. L. ESPAÇO DE APRENDIZAGEM NA UNIVERSIDADE: A GESTÃO DE EMPRESAS JÚNIOR NA UFV. In: XVII Simpósio de Iniciação Científica da UFV, 2007, Viçosa. Anais do XVII Simpósio de Iniciação Científica da UFV . Viçosa: UFV, 2007. v. 1.
BORGES, A. R.; GOMES, O. F.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A EMPRESA JÚNIOR: UM ESPAÇO DE APRENDIZAGEM SOCIAL. In: IV CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UFV, 2010, VIÇOSA. ANAIIS DOS IV CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UFV . VIÇOSA: DAD, 2010. v. 1. p. 1-1
CARVALHO, N. B.; EMMENDOERFER, M. L.; ZUCCOLOTTO, R. PROJETO SUPERAÇÃO JÚNIOR REDE DE COOPERAÇÃO E TECNOLOGIAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS JÚNIOR/UFV. In: V Simposio de Extensão Universitária da UFV , 2007, Viçosa. Anais do V SEU-UFV. Viçosa: UFV, 2007. v. 1.
CAMPOS, C. P.; EMMENDOERFER, M. L. PROJETO SUPERAÇÃO JÚNIOR II REDE DE COOPERAÇÃO E TECNOLOGIAS SOCIAIS DE GESTÃO NAS EMPRESAS JÚNIOR/UFV. In: XVI Seminário de Iniciação Científica da UFOP, 2008, Ouro Preto. Anais do XVI Seminário de Iniciação Científica da UFOP . Ouro Preto - MG: UFOP, 2008. v. 1. p. 1-1.
EMMENDOERFER, M. L.; ZUCCOLOTTO, R.; CARVALHO, N. B. Projeto SuperAção Júnior: Rede de Cooperação e Tecnologias Sociais de Gestão nas Empresas Júniores/UFV. In: XVIII SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, VIII SIMPÓS - MOSTRA CIENTÍFICA DA PÓS-GRADUAÇÃO, VI SIMPÓSIO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E II SEN SIMPÓSIO DE ENSINO, 2008, Viçosa - MG . Anais do XVIII SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, VIII SIMPÓS - MOSTRA CIENTÍFICA DA PÓS-GRADUAÇÃO, VI SIMPÓSIO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E II SEN SIMPÓSIO DE ENSINO. Viçosa - MG: UFV, 2008. v. 1. p. 1-1.
Monografias – Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação
ABREU, F. M. A relação entre o Secretariado Executivo Trilingue e as empresas juniores : um estudo de caso com as empresas juniores da Universidade Federal de Viçosa - MG. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Universidade Federal de Viçosa. Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.
CUNHA, A. A. Estudo Desenvolvimento de Habilidades nos Alunos do Departamento de Química da UFV através da Vivência em Empresa Júnior . 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Química) - Universidade Federal de Viçosa.

(Fonte: Elaboração nossa).

Observa-se com a Tab. 1 que as publicações com caráter científico sobre as empresas juniores na universidade em estudo remontam aos últimos 6 anos de análise deste trabalho, no caso começaram a se tornar mais frequentes a partir de 2007, quatorze anos após o seu surgimento do MEJ na UFV. Isso demonstra que produzir resultados de pesquisa científica derivadas ou associadas a atividade de extensão, no campo da tecnologia e do trabalho, como foi observado neste estudo, requerem tempo e comprometimento para criar seus conceitos e fundamentos. Isso foi observado na trajetória do Movimento Empresa Junior da UFV.

VIII - CONCLUSÕES

A análise histórica do MEJ na UFV possibilita observar o potencial e a efetividade desse tipo de movimento universitário com a finalidade de desenvolver, capacitar e aprimorar lideranças empreendedoras, bem como disseminar uma cultura gerencial e estratégica entre estudantes de cursos de graduação que, sem o MEJ, teriam pouco ou nenhum contato com o empreendedorismo. Com isso, infere-se que é possível por meio do caso estudo afirmar que é possível desenvolver empreendedorismo e práticas gestionárias por meio do MEJ durante a permanência dos alunos nos cursos de graduação nas universidades.

Observou-se que, nas últimas duas décadas, o MEJ/UFV revelou-se como um instrumento de extensão universitária empreendedora, capaz de levar seus integrantes a uma concepção diferenciada do mercado, das oportunidades e das perspectivas em suas profissões.

Através dos resultados apresentados, observou-se que a atuação entre os empresários juniores da Universidade Federal de Viçosa, ao longo do tempo, fez com que técnicas e tecnologias das diferentes profissões em formação envolvidas no MEJ se imiscuíssem, resultando uma mudança de foco na definição de um bom profissional, do curso de graduação especificamente, para a *grid* de competências gerenciais e profissionais que o permitam obter uma boa colocação no mercado. Assim, o MEJ reproduz a ideologia e a formação para o mercado [19], com suas virtudes e fragilidades, em que a gestão e o empreendedorismo são as lógicas e competências orientadoras.

Deste modo, ressalta-se também, o conjunto de relações sociais que o movimento desencadeou,

proporcionando o surgimento de inúmeras parcerias, novos empreendimentos elaborados por universitários formados, acordos entre empresas seniores e juniores e, sobretudo, a gama de possibilidades de exposição e divulgação de habilidades individuais que o MEJ proporciona.

Portanto, pode-se conceber o Movimento Empresa Junior na Universidade Federal de Viçosa, como um construto histórico, capaz de atribuir aos seus participantes, competências distintivas e experiências que lhes serão úteis para sua realidade profissional. Desde 2014, este movimento encontra-se consolidado, pois, pelo apoio institucional da UFV e pelas estratégias de gestão e memória articuladas pelos empreendedores que no MEJ atuaram no decorrer dessas últimas duas décadas. Todavia, o MEJ na UFV é passível de declínios em termos de resultados e de práticas em prol da formação para o empreendedorismo, em virtude das trocas de estudantes na gestão das EJ's, que ocorrem todos os anos. Por isso, é tão importante a gestão do conhecimento, troca de saberes, aconselhamento com professores e práticas de cogestão entre novatos e veteranos neste contexto.

Por fim, este estudo impôs algumas limitações nas quais o pesquisador não pode desconsiderar. A primeira limitação observada diz respeito às percepções da realidade sob o ponto de vista do investigador, que mesmo esclarecendo alguns aspectos da realidade investigada, ainda outros pontos podem permanecer obscuros para o mesmo e para os que leram este trabalho, tendo em vista a necessidade de detalhamento da análise em algumas seções, em detrimento de outros. Isto está associado a segunda limitação, que se refere a escolha do método estudo de caso por meio de pesquisa documental, que por si não permite generalizações de resultados e conclusões. Entretanto, a descrição da trajetória do MEJ apresentada pode servir de inspiração, comparação ou reflexão com os outros MEJ's e práticas empreendedoras nas universidades.

Como futuras reflexões e ações, inclusive de investigação, cabe a este movimento provocar fóruns que provoquem a autoanálise de suas ações, bem como pensar formas de mitigar as fragilidades e disfunções de gestão e de mercado [20], visando valorizar cada vez mais o ser humano, a sustentabilidade e a inovação, dimensões as vezes

esquecidas nas Universidades e nas organizações.

REFERÊNCIAS

- [1] C. Sangaletti, Gustavo Carvalho, “Introdução ao Movimento Empresa Júnior”. In Luiz Moretto Neto et al (orgs.). *Empresa Júnior: espaço de aprendizagem*. Florianópolis: [s.n.], 2004.
- [2] M. L. Emmendoerfer, M. L. Carvalho, M. F. Pereira. “A Empresa Júnior como Estratégia Didática em uma Universidade Federal”, *Revista da ANGRAD*, Rio de Janeiro, vol.9, n.4, pp. 441-454, out./nov./dez. 2008. Disponível em https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwjBmteG1_HHAhXLUBoKHxALDwU&url=http%3A%2F%2Fwww.old.angrad.org.br%2F_resources%2F_circuits%2Fedition%2Fedition_36.pdf&usq=AFQjCNEoacc12nmupKmLeTYyS152I4uScw&sig2=HQd8yAuLUX6G17SxcUKM7Q&bvm=bv.102537793,d.d24.
- [3] R. J. Degen. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson, 2009.
- [4] Brasil Júnior. “DNA Júnior”, disponível em <http://www.slideshare.net/FelipeGuedesPinheiro/dna-junior-criao-e-estruturao-de-empresas-juniores-brasil-jr>
- [5] G. T. Lumpkin, G. G. Dess, “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, pp. 135-172, 1996.
- [6] M. L. Emmendoerfer, J. L. Valadares, “Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno”, *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, vol. 13, n. 30, pp. 88-117, ago. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n30p88>
- [7] G. Pinchot III, *Intrapreneuring*. São Paulo: Harbra, 1989.
- [8] M. Hashimoto, *Espírito Empreendedor nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- [9] UNCTAD – United Nations Conference On Trade And Development. *Empretec*. Disponível em: <http://www.unctad.org>.
- [10] A. H. C. Lemos, A. M. Costa, M. D. A. Viana, “Empregabilidade e Inserção Profissional: Expectativas e Valores dos Participantes de Empresas Juniores”, *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, vol. 6, n.1, pp. 91-104, 2012.
- [11] O. F. Gomes, M. L. Emmendoerfer, K. M. Souza, “Projeto Superação Júnior III: Rede de cooperação e de apoio a governança do movimento júnior na Universidade Federal de Viçosa”, *ELO Diálogos em Extensão*, vol. 2, pp. 183-192, 2013. Disponível em <http://www.elo.ufv.br/docs/v2n1/12%20-%20003931102012%20-%20Relato.pdf>.
- [12] D. C. Feldhaus, M. F. Pereira, S. Morais Neto, “Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior”, *Revista de Gestão e Projetos*, vol. 3, n. 3, pp. 136-155, 2012. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/download/9353>
- [13] J. R. Queiróz, L. V. Oliveira Sobrinho, M. L. O. Alexandre, “Dinâmica Empreendedora no Processo de Formação Acadêmica: o Papel de Empresas Juniores”. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, vol. 5, n. 2, pp. 132-147, 2008.
- [14] A. Cellard, “A análise documental”, in A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos, J. Poupard, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, A. Laperriere, R. Mayer, A. Pires (Orgs.), São Paulo, Editora Vozes, 2008, pp.295-316.
- [15] J. R. Sá-Silva, C. D. Almeida, J. F. Guindani, “Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas”, *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, vol.1, n.1, pp.1-15, jul. 2009. Disponível em <file:///C:/Users/Magnus/Downloads/6-14-1-PB.pdf>
- [16] R. C. Ferreira-Da-Silva, S. R. R. Pinto, “Organização de aprendizagem em uma Empresa Júnior”, *Administração: Ensino e Pesquisa*, vol. 12, n. 1, pp. 11-39, 2011. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31387/organizacao-de-aprendizagem-em-uma-empresa-junior>
- [17] V. M. Valadão Júnior, R. C. Almeida, C. R. O. Medeiros, “Empresa Júnior: espaço para construção de competências”, *Administração: Ensino e Pesquisa*, vol. 15, n. 4, pp. 693-693, 2014. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/download/34345>
- [18] M. L. Emmendoerfer, J. L. Valadares, M. Hashimoto, “Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação”, *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, vol. 9, n. 2, pp. 144-156, 2010. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/download/5221>
- [19] R. A. Bicalho, A. P. P. Paula, “Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração”, *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 10, n. 4, pp. 894-910, 2012. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/download/9214>
- [20] R. A. B. Pinto, A. P. P. Paula, “Do assédio moral à violência interpessoal: relatos sobre uma empresa júnior”. *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 11, n. 3, pp. 340-355, 2013. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/download/12517>

Profile of the Entrepreneurial Coach

based on the European Qualification Framework (EQF)

Vanda Vieira

Innovation and Business

Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, CECO A

Lisbon, Portugal

vanda.vieira@cecoa.pt



This paper presents the work done by the European consortium of the Project “C-EO Coach for Entrepreneurial Opportunities”: the partnership developed a Profile for the Entrepreneurial Coach, suitable for usage in the partnership and based on the European Qualification Framework (EQF).

The C-EO is a Leonardo da Vinci Transfer of Innovation Project. The Project C-EO has been funded with the support of the European Commission. With the project 'Coach for Entrepreneurial Opportunities' the partnership pursues more skilled professionals in VET - Vocational Education and Training institutions, employment offices and companies to support and guide upcoming entrepreneurs.

Keywords-component: entrepreneurial and intrapreneurial coach, job profile, knowledge and skills

I - INTRODUCTION

This paper provides an overview of the Profile of the Entrepreneurial Coach and the most important steps for its development, structure and contents, methodology and templates used to collect and report feedback on the profile.

The Project “C-EO Coach for Entrepreneurial Opportunities” aims to prepare and train those persons who are involved in recognizing, promoting, counselling and guiding unemployed persons, senior workers and youngsters who are interested in becoming an entrepreneur, by developing a profile and training of the “Entrepreneurial Coach” and an Entrepreneurial Passport.

The project is promoted by Kenniscentrum Handel (KCH), from The Netherlands, having partners from Portugal (Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins and Instituto de Soldadura e Qualidade), Italy (Centro Produttiva Veneto), France (Association de Gestion de Formation en Alternance pour le PME) and United Kingdom (Newham College for Further Education).

The objective of C-EO partnership was to transfer the profile entrepreneurial teacher and create a profile “Entrepreneurial Coach”ⁱ, based on the EQF structureⁱⁱ.

An extensive inventory and analysis in each partner country concerning unemployment and entrepreneurship was give insight in existing national legislation for promoting and encouraging starting entrepreneurs among special groups like unemployed, seniors and youngsters, structures, government policies, educational programs and training programs for entrepreneurs in each partner country, existing platforms and websites for encouraging entrepreneurshipⁱⁱⁱ.

The partnership created an European Profile for Entrepreneurial Coach of special groups.

CECOA created a questionnaire for collecting information and make an inventory on the demands in each partner country for an Entrepreneurial Coach.

Each partner interviewed relevant beneficiaries and organized a focus group to present the draft profile. CECO A developed the report focused on revealing the results of the questionnaires & focus group done by each partner.

KCH built the final profile based on the outcomes identified on the partners' questionnaires, focus groups and interviews with beneficiaries as well as desk research.

The final version was published on the project website in English in April 2015, after valorization in each partner country using the EQF structure to define KSC's and learning outcomes^{iv}.

II - SYNTHESIS REPORT OF THE PROFILE BACKGROUND INFORMATION

A - General information

The C-EO partnership searched for tools and instruments that can help to create opportunities for that particular target group with a distance to the labour market and to recruit a regular position on the labour market.

The entrepreneurial coach fits diverse work environments as mentioned by the interviews and testimonies from all partners. The entrepreneurial coach develop work in profit or non-profit organization; in Vocational Educational and Training Providers,

Schools and Universities; in Small and medium-sized enterprises and in large companies; as employee or self-employed, or as a consultant in businesses creation.

The entrepreneurial coach can be internal or external staff, depending on each organization. The entrepreneurial coach can work in the same organization of the individual being guide (coachee) but it can also be an external coach.

The entrepreneurial coach can support a small number of coachees or a large number of coachees; once again, it varies from entity to entity. The differences are related to the organization aims and the purpose of the coaching process.

The entrepreneurial coach can promote closer link between the coachees and the labor market. He/she can be a teacher/trainer who encourages intrapreneurial behavior in students/trainees with low levels of motivation or abilities, so that they can find more easily a suitable job in the regular labor market.

B - Synthesis of the results of the questionnaires in partners countries

42 persons participated in the study (11 from IT, 10 from UK; 8 from PT; 8 from FR; 5 from NT). The Table I shows the frequency of responses: how often a response was chosen from each person of the four columns (A, B, C or D). On the other hand, there is a column with the percentage of answer for the total of questionnaires fulfilled by participants.

TABELA I - OUTCOME OF THE QUESTIONNAIRES BY PARTNER COUNTRIES

Subject	Scale	NL	PT	FR	IT
Organizing the introduction and identification of objectives of the coaching process	A	72	63	64	45
	B	14	20	17	29
	C	14	6	14	17
	D	0	11	5	9
Ongoing coaching and experimentation, reflection and feedback	A	38	55	54	52
	B	27	24	23	23
	C	32	10	15	14
	D	3	11	8	11
Coachee intrapreneurial competences	A	2	52	58	33
	B	24	27	27	25
	C	25	17	11	18
	D	22	3	4	24
Coachee entrepreneurial competences	A	9	49	44	33
	B	5	11	9	15
	C	23	28	16	28
	D	63	12	32	24
Reviewing the main result, further improvements and wrap up	A		64	41	28
	B		14	11	25
	C		13	21	7
	D		9	26	40

A – Fits **Perfectly** within my tasks; B – Fits **Sufficiently** within my tasks; C – Fits in **Some degree** within my tasks; D – Fits **Not** within my tasks

NL - The Netherlands; PT – Portugal; UK – United d Kingdom; FR – France; IT - Italy

The C-EO questionnaire intends to provide a picture of the main knowledge, skills and competences of an Entrepreneurial Coach, when he/she guides other persons at their entrepreneurial attitudes and behaviours in workplace or who have a large distance to the labour market.

The Project C-EO theoretical model was built through empirical investigation supported by evidences coming from the Working guideline for Work Package 1: Products Transfer & Adaptation (KCH, 2013) and the Working guidelines for WP 2: Inventory & Analysis (CPV, 2013).

In this context of education and social research, the study was open to modifications and the collection of data was itself research *within* the researchv.

From a quantitative point of view of the study, the questionnaires consist of a number of items/statements, divided into the following topics:

1. Organizing the introduction and identification of objectives of the coaching process;
2. Ongoing coaching and experimentation, reflection and feedback;
3. Reviewing the main result, further improvements and wrap up.

The statements were appreciated with "fits perfectly within my task" to "does not fit within my task." When a statement is about work that the Entrepreneurial Coach does not perform, for example the coachee selection, the participants do not fill in any of the options.

Participants filled a diagram template and the results are given in terms of frequency of responses. The outcome is a picture of the main tasks of an Entrepreneurial Coach divided into the previously mentioned topics.

The comparative table show the following: the participants answers tend to be similar in all countries, regarding the phase «Organizing the introduction and identification of objectives of the coaching process», «Ongoing coaching and experimentation, reflection and feedback» and «Coachee intrapreneurial competences», with more responses at the category «Fits Perfectly within my tasks».

The same tables also show more discrepancies among countries results in relation to the «Coachee entrepreneurial competences» and «Reviewing the main result, further improvements and wrap up» phases.

A more detailed analysis in terms of the items associated with the three main phase allows concluding the follow:

Organizing the introduction and identification of objectives of the coaching process

Higher rates:

«Introduction and objectives identification» (PT, IT and UK) and «Listen carefully to the coachee and ask questions if necessary» (PT and UK)

«I discuss with the coachee his/her coaching process» and «I observe the coachee to determine his/her initial situation» (FR)

Lower rates:

«I decide together with the coachee» (PT and IT) and «I make together with the coachee the planning of his/her activities what kind of activities suit his/her coaching process» (UK)

«I together with the coachee make an action plan appropriate to his/her objectives and competences» (FR)

Ongoing coaching and experimentation, reflection and feedback

Higher rates:

«I make sure I use language (e.g. level) that the coachee understands» (PT, UK, FR and IT) and «I adjust the way I give guidance to the needs of the coachee» (PT, UK, FR and IT)

«I give the coachee clear instructions on how to perform the work/find a job» and «I regularly check the progress of the coaching and guidance with the coachee» (UK)

«I help the coachee to reflect on his/her learning/training/working activities» and «I use my mistakes and feedback to improve my work as an entrepreneurial coach» (IT)

Lower rates:

«I ask the coachee how he/she would like to be guided» (PT, IT, FR and UK)

«I regularly check the progress of the coaching and guidance with the coachee» (IT)

Reviewing the main result, further improvements and wrap up

Higher rates:

«I ask the coachee why he/she has made certain choices in the execution of his/her tasks/action plan» (PT)

«I use my knowledge of the profession/business area to evaluate the coachee» and «I decide with the coachee the need for further improvement and his/her action plan» (UK)

Lower rates:

«I use my knowledge of the profession/business area to evaluate the coachee» (PT)

«I base my assessment on the visible behavior of a coachee» (IT)

C - Synthesis of the focus group reports

From a qualitative point of view of the study, the interview enable to collect a sizeable amount of data, was followed by focus group in each partner countries guided the research towards a set of reflexive questions, as:

«What's the main role of the entrepreneurial coach in our country? »

«Which areas does he/she explore? »

«Which are the three core tasks of his/her work? »

«Which support/services do he/she provide for coachees?»

«How does he/she organize the coaching process with the coachees? »

«How does he/she identify coachees job opportunities? »

«How does he/she guide coachees during the coaching process? »

«How does he/she review the work results of coachees? »

The interview has central to collect the profile specificities and the focus groups of experts in the field promote a dialogue debate on the main common C-EO profile characteristics in partner countries.

Partners analysed common role of the entrepreneurial coach, areas he/she explore, core tasks, services provided, how he/she organizes the coaching process, how does he/she identify job opportunities and the conclusions were similar:

The partnership considered that entrepreneurship and intrapreneurship are essential also for the so-called dealing the groups at risk

In the definition of **entrepreneurship** are included components such as: being aware of the opportunities, seize opportunities and create value.

The definition of **intrapreneurship** is more a question of attitude and behavior to see and look for new opportunities and to develop new initiatives or improve personal and professional skills.

The profile of the entrepreneurial coach describes the components in terms of behavioral aspects

Partners considered core areas to be developed: the knowledge and exploration of the working environment; the anticipation of new opportunities for changes; the improvement of own work and a more business oriented approach.

The C-EO partnership acknowledges that for this group of people another approach requiring the reinforcement of their entrepreneurial and intrapreneurial skills.

The C-EO partnership is aware of the tools and instruments that can help to create new job opportunities in particular for coachees who are, for several reasons, distant to the labour market.

III - JOB PROFILE INTRODUCTION

The job profile of the Entrepreneurial Coach consists of two parts. In the first part the general professional context of the entrepreneurial coach is described. In the second part, the tasks of the Entrepreneurial Coach are described in learning outcomes.

A -Entrepreneurship and intrapreneurship

In the context of this paper, the term entrepreneurship in its widest sense: besides the individual who is having his own business (the entrepreneur), entrepreneurship among employees working within a company for an employer is important for the competitiveness of an organization.

Employees have a keen eye on the competition and are in some cases even more willing to take risks. So, the motivation for the theme of entrepreneurship is twofold and is broken down into the entrepreneur, and the entrepreneurial employee with an entrepreneurial attitude, the intrapreneur.

It should be clear that both forms of entrepreneurship are fundamentally different. However, there are some similarities.

In the definition of entrepreneurship three key concepts are involved: to see opportunities, to seize opportunities and to create value. The first two concepts are related to an entrepreneurial attitude: seeing opportunities but also knowing how to exploit them. That attitude can be very widely used. The last term of creating value refers to running their business to create value, ultimately. Mentioned as in value that is much more than money or income only; it often involves satisfaction and recognition.

To create value, an entrepreneurial attitude is required: (always) to see opportunities and use them as such. Intrapreneurship is an umbrella term for an entrepreneurial

attitude and entrepreneurial behavior. It is an important prerequisite for entrepreneurship.

An entrepreneurial attitude means for a person that he/she will actively look for opportunities to develop new initiatives. The employees who are acting in an intrapreneurial way see and recognize opportunities for his/her own work and the business he/she is working in.

The same goes for the entrepreneurial coaches as meant in the Project C-EO. He/she should be able to guide individuals in translating opportunities into concrete actions and so to build on an entrepreneurial attitude in school, work or private life.

B - How to read the profile of the entrepreneurial coach

The profile of the entrepreneurial coach describes the components in terms of behavioral aspects. These are clusters of behavior which is a concrete description of what the entrepreneurial coach should be doing. Behavioral aspects are expressed in learning outcomes. The profile also provides an insight into the training needs of the individual by expressing the Knowledge and Skills that are required. This can serve as a starting point for the development of the key components of a targeted training program.

In this profile four important units are defined and described:

- The entrepreneurial coach introspects him/herself and explores his/her working environment;
- The entrepreneurial coach identifies opportunities for changes;
- The entrepreneurial coach takes initiatives for his/her own work;
- The entrepreneurial coach acts in an entrepreneurial and business oriented way.

Each unit is formed of different components. These components are more or less conditionally in order to behave as has been described. For example: in order to identify opportunities for changes, the entrepreneurial coach must be able to cooperate and discuss properly, deal with changes and adaptations; in the same way, has to be creative and innovating to be able to guide other people.

The components are described in terms of behavioral aspects specified in the context of the components. An example of behavioral aspects in the context of the component "cooperation and discussion" is: Approximates the situation honestly and with respect for others by (1) Seeing own mistakes as well as the faults of others and (2) Trying to use a positive approach.

In order for the entrepreneurial coach to behave as described and to take the professional attitude, certain knowledge and skills are needed. They are described in the column Knowledge and Skills. For example someone needs to be able to reflect on his/her own behavior by identifying own (cultural) references and their effect on behavior in order to approximate the situation honestly and with respect for others by (1) Seeing own mistakes as well as the faults of others and (2) Trying to use a positive approach. In order to do so, he/she needs to know something about reflection techniques.

TABELA II - JOB PROFILE: UNITS AND COMPONENTS

Units	Components
1. The entrepreneurial coach introspects him/herself and explores his/her working environment	1. Exploring
	2. Learning
	3. Showing interest and understanding
2. The entrepreneurial coach identifies opportunities for changes	1. Cooperating and discussing
	2. Dealing with changes and adaptations
	3. Creating and innovating
	4. Guiding
3. The entrepreneurial coach takes initiatives for his/her own work	1. Deciding and initiating action
	2. Persuading and influencing
	3. Showing passion and ambition
	4. Planning and organizing
4. The entrepreneurial coach act in an entrepreneurial and business oriented way	1. Building networks and relationships
	2. Applying professional expertise
	3. Environmental awareness

IV - THE ENTREPRENEURIAL COACH: A GENERAL JOB DESCRIPTION

A - Work contexts

This profile is focused on the target group Entrepreneurial Coach. The entrepreneurial coach is encouraging and guiding individuals (clients) in the development of entrepreneurship and intrapreneurial behavior at different levels in their own profession and work environment.

He/she can works with clients that belong to the so-called “groups at risk” and encourages and motivates them in the development of entrepreneurship and intrapreneurial behavior.

B - Professional attitude

To stimulate intrapreneurial behavior in others, the entrepreneurial coach does not necessarily have to be entrepreneurial in all areas of its work. It is important that he/she takes a closer look to all activities and processes which are needed to encourage others to act in an entrepreneurial and

intrapreneurial way. In addition, the entrepreneurial coach must have the ‘drive’ to see improvements and realize them (see opportunities, seize opportunities and create value). It is also important that the entrepreneurial coach has an affinity with entrepreneurship and is convinced of the importance of an intrapreneurial attitude. It is especially important that he/she has the qualities to encourage others in their personal development. Integrity and ethical behavior (confidentially) are also an important feature of the professional attitude of an entrepreneurial coach.

The entrepreneurial coach uses his/her social and communication skills and his/her interest in people in order to guide individuals in the development of their entrepreneurial behavior. To guide an individual, the entrepreneurial coach must constantly appeal to his/her interpersonal and communication skills, which means to be able to listening, asking questions and summarizing.

C - Complexities

An entrepreneurial coach can perform ever-changing activities, but the activities can also be structured. For stimulating intrapreneurial behavior it is important that the entrepreneurial coach within certain frameworks has space for flexibility and that he/she also use this space.

The entrepreneurial coach can work in an environment that is familiar in in an environment in which (unknown) changes can occur. He/she uses and combines (standard) methods. However, he/she will discuss them with the coachee if he/she believes they can be run better or that they can be organized differently. He/she also notes changes and then tries to develop an effective response to these changes. Thus he/she not only contributes to a better functioning of himself/herself, but also to a better functioning of the individuals who he/she is guiding. He/she is open to new information, trends and signals, thinking along and shares knowledge. For this he/she needs knowledge and experience in the field of communication, (self) reflection and creativity.

D - EQF level 5

It is considered common that the entrepreneurial coach is educated on an EQF level 5, so that sufficient knowledge, skills and competences have been acquired^{vi}.

The tables below share a detain description of each unit. The entire profile provides more information about its components, behaviors, knowledge and skills, displayed differently according to the units concerned.

Anyway, knowledge, skills, responsibility and autonomy, and the learning outcomes, can be summarized as following, despite the necessary adaptations:

Knowledge:

The entrepreneurial coach has comprehensive, specialized, factual and theoretical knowledge within his/her work field and an awareness of the boundaries of that knowledge.

Skills:

The entrepreneurial coach has a wide range of cognitive and practical skills required to develop creative solutions to abstract problems.

Responsibility and autonomy:

The entrepreneurial coach exercises management and supervision in the contexts of his/her work where there is unpredictable change and he/she is showing independency by taking initiative. He/she reviews and develops performance of self and others. He/she takes some responsibility for the evaluation and improvement of work or study activities.

Learning and development:

Develops through reflection and evaluation of own (learning outcomes).

TABELA III. JOB PROFILE: UNIT 1 DESCRIPTION

Unit 1 - The entrepreneurial coach introspects him/herself and explores his/her working environment
The entrepreneurial coach examines his/her personal character traits, abilities, motivations and behaviors. He/she thinks about himself/herself: who he/she is, what he/she can and what he/she wants. He/she uses a variety of methods.
He/she examines the (working) environment: How is familiar in an (work) environment structured, who does what, who is important and why, what values are important. He/she is trying to find out why a person behaves the way he/she behaves. Finally, he/she examines what intrapreneurial behavior is and what mean when someone is called "enterprising". He/she looks at his/her own behavior, if necessary with the help of others, to determine if his/her behavior is enterprising.

TABELA IV. JOB PROFILE: UNIT 2 DESCRIPTION

Unit 2. The entrepreneurial coach identifies opportunities for changes
Based on research, the entrepreneurial coach determines if he/she is satisfied with the situation and if he/she sees opportunities for changes. He/she tells when things are not going well, according to him/her and why. The entrepreneurial coach specifies what he/she would like to see changed and why (who / what will benefit?). He/she thinks about what the change should entail. He/she discusses the possibilities with relevant persons in his/her (work) environment and brightens factors as feasibility, desirability and durability of the result of the change(s). If possible, he/she weighs down various options.

JOB PROFILE: UNIT 3 DESCRIPTION

Unit 3 - The entrepreneurial coach takes initiatives for his/her own work
The entrepreneurial coach performs the duties related to his/her own work. He/she asks for help if needed. If he/she sees that there is (new) work that needs to be done and that he/she can / should do, he/she picks it up, in case of tasks that are included in his/her regular work. On tasks that are not usual, he/she asks for approval and / or assistance of superiors and / or an experienced colleague. If necessary, he/she communicates with the responsible person. He/she does not wait until someone tells him/her to do something. He/she shall improve efficiency and, when it comes to implementing change(s) in his/her work, he/she will have a conversation about it with his/her supervisor and / or other relevant people.

TABELA V. JOB PROFILE: UNIT 4 DESCRIPTION

Unit 4 - The entrepreneurial coach acts in an entrepreneurial and business oriented way
The entrepreneurial coach analyzes the environment in which clients moves; He/she knows the market and its players and knows how to link to socially relevant developments. He/she has a vision. He/she knows how to go actively seeking for opportunities that enable the clients to develop new (business) initiatives. Here he/she has an eye for opportunities and threats (critical success factors) and thus he/she knows how enterprises can be designed successfully.

V - CONCLUSIONS AND REMARKS

The Leonardo da Vinci funded project "Coach for Entrepreneurial Opportunities" (C-EO) matches and streamlines the themes social inclusion and entrepreneurship in order to meet exciting demands of human capital.

The partnership of C-EO defends entrepreneurship and intrapreneurship as essential to work with the group of risks. Although it is not less essential as for everyone, the C-EO partnership acknowledges that for this group of people another approach is required in order to reinforce entrepreneurial and intrapreneurial skills.

According to our research, the entrepreneurial coach is a professional armed with tools and methods to support and help the successful change of people in their personal and professional life.

The interviews stressed a set of difficulties from the personal and the professional field. The two fields are interconnected:

In the personal field, the entrepreneurial coach can promote reflection, stimulate creative thinking and support coachees in their beliefs into new behaviors, which lead to personal and professional success.

In the professional field, the entrepreneurial coach can promote the development of new skills in individuals and teams, supporting individuals and managers to transform low results in high performance, increasing productivity.

In business, coaching promotes the creation of new strategies regarding the business activity structure, helping the entrepreneur to turn losses into gains, to improve declining growth, and helping the businessman and business, to reach their full potential, which will result in higher profitability for the company.

Education system should prepare young people to develop attitudes and behaviors entrepreneurs, enabling them to transform ideas into action. Beyond the creation of business opportunities there a investing in capacity adaptation, to change

and innovation: associate specific knowledge and skills to soft skills.

The Project C-EO is expected to have impact on the national VET system. Together with the Training train-the-coach for Entrepreneurial Opportunities, these products will increase the awareness within VET-institutions concerning Entrepreneurship and the teachers/trainers will be more competent to coach the aim group.

Plus, by involving stakeholders, employers' and employees' organizations also, the embedding of Entrepreneurship and

Entrepreneurial competences will connect LLL-Lifelong Learning strategies to the national Qualification Structure.

By integration of entrepreneurship into the curriculum, youngsters will be more credible and attractive for companies.

In Portugal, training courses about entrepreneurship and training units of entrepreneurship as transversal to other modules are present in the national curricula. There are training courses available regarding entrepreneurial contents: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/>.

The transverse dimension of entrepreneurship education: the scope of the compulsory subjects of the curriculum; additional projects in the curricular activities and as a separate subject in the complementary offer (1/2/3 cycles basic education); thought the National Qualifications Catalogue (CNQ - training offer dual certification) and the develop of a framework for education and entrepreneurship, for different levels and stages of education and teaching.

REFERENCES

- [1] "Working guideline for Work Package 1: Products Transfer & Adaptation," The working guideline is developed by KCH, The Netherlands, December 2013.
- [2] "Working guideline for Work Package 2: Working guidelines for WP 2: Inventory & Analysis," The working guideline is developed by CPV, Italy, December 2013.
- [3] "Working guideline for Work Package 3: Profile of the Entrepreneurial Coach," The working guideline is developed by CECO, Portugal, July 2015.
- [4] "Entrepreneurship 2020 Action Plan", Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, European Commission, January 2013.
- [5] "Entrepreneurship Education: A Guide for Educators", European Commission, January 2013.
<http://www.ei.gov.pt/index/>
<http://www.passaporteeempreendedorismo.pt/index/>
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1467-8527.00106>
<https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>
<http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/learning-outcomes-and-qualifications>



This paper reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

i "Working guideline for Work Package 1: Products Transfer & Adaptation," The working guideline is developed by KCH, The Netherlands, December 2013

ii <https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>

iii "Working guideline for Work Package 2: Working guidelines for WP 2: Inventory & Analysis," The working guideline is developed by CPV, Italy, December 2013

iv <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/learning-outcomes-and-qualifications>

v <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1467-8527.00106>

vi "Working guideline for Work Package 3: Profile of the Entrepreneurial Coach," The working guideline is developed by CECO, Portugal, July 2015.

Empreendedorismo e educação

Uma análise da evolução da Academia de empreendedorismo da Universidade NOVA de Lisboa

Starters Academy (“Creating and Managing Entrepreneurial Ventures”)

Mendonça, Joana

Coordenadora do Gabinete de Empreendedorismo da Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa
Lisboa, Portugal

Abstract— O Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo da Reitoria Universidade NOVA de Lisboa implementou em 2009 uma academia de Empreendedorismo denominada “Creating and Managing Entrepreneurial Ventures” (Starters Academy) com o objetivo de dotar os alunos de ferramentas para a criação do seu próprio negócio num ambiente multidisciplinar e transversal a toda a Universidade. Seis anos mais tarde, pretende-se agora analisar os resultados e o progresso qualitativo e quantitativo desta academia e da participação dos alunos. Aqui apresenta-se uma análise empírica à evolução dos dados contribuindo para a estabilização da estrutura do programa.

Keywords-component; formatting; style; styling; insert (key words)

I. INTRODUCTION

As Universidades têm um papel fundamental no desenvolvimento de mentalidades mais empreendedoras fomentando a criação de novos negócios e a exploração de oportunidades de mercado. Esta mentalidade promove a formação de empreendedores mais capazes de calcular riscos e de criar valor para si e para a Sociedade. A prossecução dos objectivos de qualquer Universidade deve centrar-se na multidisciplinaridade atendendo ao carácter diverso da acção do empreendedor. Além do acesso à componente teórica é ainda imperativo o acesso a uma componente prática que permita a experimentação num ambiente controlado. Aliando o conhecimento teórico, estudado e desenvolvido, defende-se também o complemento da formação dos jovens com a participação de intervenção de actores experientes no âmbito da criação empresarial.

Num estudo realizado a estudantes Portugueses em 2009, apenas 16.1% dos estudantes de licenciatura afirmava ter vontade de criar o seu próprio negócio. Correspondendo ao desafio da criação de uma sociedade mais empreendedora, a Universidade NOVA de Lisboa (doravante NOVA) pretendeu posicionar-se como Universidade Empreendedora aprimorando a sua estratégia e encontrando um tronco comum de actuação entre as suas Unidades Orgânicas (doravante UO).

A aprendizagem empírica da recolha de dados dos últimos anos de trabalho desenvolvidos na área do empreendedorismo (desde 2009 na Reitoria) permitiu a análise e extrapolação das necessidades comuns e a criação de uma estratégia concertada com a participação de todas as UOs através do Conselho de Empreendedorismo, presidido por Mr. Charles Buchanan e onde têm assento todas as UO da NOVA. Esta estratégia constitui um valor acrescentado quer para os alunos quer para a sociedade em geral, posicionando-se a NOVA na vanguarda do empreendedorismo Universitário sendo a única Universidade em Portugal a oferecer uma Academia de Empreendedorismo transversal a todas as UO. Além das mais-valias evidentes, a Universidade poderá assim contribuir para o combate ao desemprego, o incentivo ao crescimento económico e o apoio à integração e inclusão social através do empreendedorismo social.

O empreendedorismo é a capacidade de transformar ideias em acção e o seu ensino é tão mais eficiente quanto a transversalidade e a multidisciplinaridade que o compõe. Actualmente, após a evolução verificada nos Estados Unidos relativamente à incorporação do empreendedorismo nos currículos lecionados, também as Universidades Europeias o fizeram. Na Universidade NOVA de Lisboa fala-se de empreendedorismo há muitos anos, especialmente focado na transferência de tecnologia mas desde 2009 que se verifica um esforço efectivo: para além da criação de mestrados com especialização em empreendedorismo (Master in management with major in entrepreneurship - NOVA School of Business and Economics), também na introdução de um “Curso Livre” denominado Construir Planos de Negócios” (Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da NOVA), na criação de um curso de Empreendedorismo no período intercalar para todos os alunos da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade NOVA de Lisboa e, especialmente, na criação de um Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo a nível da Reitoria da Universidade.

Com o objetivo de criar uma referência no âmbito do empreendedorismo nacional, o Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo da Universidade NOVA de Lisboa criou, sob a orientação do anterior Pro-Reitor para Empreendedorismo, Professor Doutor Paulo Soares de Pinho, a Starters Academy que veio sofrendo evoluções

tendo vindo a adaptar-se às necessidades dos estudantes e do mercado nos últimos 6 anos. O objectivo é, não só formar os alunos, como permitir-lhes testarem as suas ideias num ambiente seguro e controlado enquanto adquirem as competências essenciais para se prepararem para o mundo real. Para além da Starters Academy em si o Gabinete aposta fortemente nas seguintes componentes: sensibilização, educação, apoio ao longo da criação do negócio, apoio através da criação de parcerias, apoio no investimento e internacionalização.

Com esta análise empírica pretende-se evidenciar a evolução da Academia e dos alunos participantes na mesma.

II. A ACADEMIA DE EMPREENDEDORISMO DA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

A Academia de Empreendedorismo da Universidade NOVA de Lisboa, Starters Academy powered by NOS (“Creating and Managing Entrepreneurial Ventures”) foi criada para a estimular o espírito empreendedor de 40 dos melhores alunos das Unidades Orgânicas da Universidade NOVA de Lisboa (nove Faculdades e Escolas). Esta é uma Academia que inova pela multidisciplinaridade: todo o trabalho é realizado em equipa e todas as equipas são formadas por alunos de várias áreas. O objetivo é fornecer aos participantes as ferramentas básicas para que possam desenvolver uma iniciativa de negócio e transformá-la em realidade sendo as aulas lecionadas quer por Professores quer por empresários e empreendedores abrangendo os conceitos básicos de empreendedorismo e gestão de negócios dentro de uma perspectiva aplicada e a língua oficial é o Inglês. Parte das aulas são lecionadas fora da Universidade permitindo aos alunos um contacto com as entidades do ecossistema como por exemplo Startup Lisboa, Microsoft, Fábrica de Startups e NOS. Os participantes, além da participação nas aulas devem trabalhar em conjunto na preparação e apresentação de um plano de negócios para concorrer ao NOVA Idea Competition. No final os alunos têm direito a um diploma da Universidade. Os objectivos de aprendizagem são os seguintes: perceber o que são empresas e como são formadas; compreender a evolução da estrutura organizacional de uma empresa à medida que cresce a partir de uma startup para uma organização com maior escala; análise de uma oportunidade empresarial; análise de mercados, empresas concorrentes e produtos; princípios de marketing e criação de valor; a estratégia de marketing: segmentação, posicionamento e segmentação; gestão do processo de inovação tecnológica; proteção e monetização da propriedade intelectual; organização e gestão de equipas empreendedoras; gestão da produção; elaboração do plano de negócio; financiamento de novas empresas; e a perspectiva do empreendedorismo social.

A actual Starters Academy teve início em 2009 como curso de mestrado intitulada “Creating and Managing Entrepreneurial Ventures”. Este era um curso coordenado pelo Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo da Reitoria da Universidade NOVA

de Lisboa e à qual as diversas UOs reconheciam a validade que lhes seria possível. A primeira edição contou com 12 aulas todas as quartas feiras das 17h às 20h (tarde livre para os alunos da NOVA poderem participar em actividades extra-curriculares) onde foram ministradas as seguintes temáticas: Introduction to the Entrepreneurial Process, Marketing Principles, Marketing of Innovative Products and Services, Creativity, Innovation and Ideation, Business Planning, Product Design and Manufacturing, Managing the Innovation Process, Creating and Managing Entrepreneurial Teams, Managing Growth, Managing and Protecting Intellectual Property, Financing New Ventures e Social Entrepreneurship. Nesta primeira edição realizaram a inscrição 39 alunos e concluíram 12 alunos. As aulas tiveram a particularidade de serem lecionadas por diferentes Docentes oriundos de diversas UOs da NOVA: NOVA School of Business and Economics, Faculdade de Ciências e Tecnologia e Faculdade de Direito. Assim, os alunos dirigiam-se obrigatoriamente em aulas específicas à UO do Professor da aula lecionada ficando a conhecer os diversos campos e campi.

O objetivo sempre foi claro: juntar alunos de diversas áreas para criarem equipas multidisciplinares e tomarem contacto uns com os outros, como num verdadeiro ambiente empresarial. Não sendo expectável que as equipas geradas formassem startups para o futuro, era permitido aos alunos praticarem os seus conhecimentos enquanto adquiriam ferramentas imprescindíveis a qualquer empreendedor. A avaliação foi realizada através da criação de um Plano de Negócio em equipa, uma apresentação final ao painel de júri composto pelos docentes da cadeira e por um exame individual final. Tendo ocorrido no primeiro semestre, os alunos foram convidados a participar no NOVA Idea Competition - Concurso de Planos de Negócio da Universidade NOVA de Lisboa (doravante NOVA Idea), a decorrer no segundo semestre, não tendo, no entanto, esta participação de carácter obrigatório.

Na 2ª edição que ocorre em 2011 foram introduzidas algumas alterações no sentido de obter maior adesão por parte dos alunos. A primeira prende-se com o posicionamento no calendário escolar: ao ser perceptível que o primeiro semestre era bastante ocupado por cadeiras obrigatórias e intensivas, optou-se por incluir este curso no segundo semestre, tendo-se verificado um aumento na participação. Neste ano decorreram 11 aulas seguindo o modelo do primeiro ano (excluindo a aula “Creativity, Innovation and Ideation” por virtude de mudança de Universidade do Docente) e participaram 29 alunos, tendo 24 terminado o curso. Nesta edição a criação de documentação relativa ao negócio (sumário executivo, sumário executivo alargado e plano de negócio) foi integrada no NOVA Idea que comportava as seguintes fases: entrega do Sumário Executivo curto aquando da candidatura (2 páginas), entrega do Sumário Executivo alargado (5 páginas; para a seleção das 10 equipas finalistas), entrega do Plano de negócio (15 páginas; para

a seleção dos 5 finalistas), pitch final das 5 melhores equipas numa apresentação com o limite de 15 minutos e do qual eram selecionados os três vencedores que receberam o prémio Banco BPI nos seguintes valores: 1º prémio de 8.000€, 2º prémio de 5.000€, 3º prémio de 2.000€. Os alunos não selecionados para a sessão final (que poderiam ser todos em última instância, uma vez que o concurso se encontra aberto para todos os alunos da NOVA) realizaram uma apresentação específica para efeitos de avaliação.

No ano seguinte, 2012 equivalendo à 3ª edição, manteve-se a nova estrutura para validação e participaram 39 alunos, tendo 19 terminado o curso.

Na 4ª edição, ano de 2013, a academia passa a receber apoio e recebe o nome “ONE Academy”. Introduziu-se o processo de seleção e entrevistas, iniciou-se a abertura de vagas para alumni e realizou-se a experiência de aumentar as vagas no curso.

Relativamente ao apoio foi reconhecido pela Optimus (agora NOS) a importância do curso pelo que esta empresa passa a ser a patrocinadora da Starters Academy e altera-se a nomenclatura para “ONE Academy - Optimus/NOVA Entrepreneurship Academy”. Esta Empresa abre também as portas para a realização de uma das aulas nas suas instalações possibilitando aos alunos o acesso in loco à infra-estrutura da mesma: estava dado o primeiro passo para aquilo que se tornaram mais tarde as “Field Trips”. Com o aumento das candidaturas e da procura por este curso, foi necessário estabelecer o processo de seleção. Os alunos preencheram uma ficha de inscrição incluindo: as informações básicas, com a indicação do progresso académico e profissional, explicação do motivo pelo qual se candidatam, porque acreditam que a sua participação poderá ser positivamente contributiva para uma equipa, porque pensam poder vir a ser bons empreendedores, quais as suas actividades extracurriculares, explicação da ideia caso tenham uma, identificação da equipa caso ela exista, se têm uma startup ou investigação em curso e indicação do LinkedIn. O que se pretende aferir com este questionário geral são as principais características do empreendedor: perseverança, resiliência, paciência, curiosidade, um desejo por conhecimento⁴⁰, a multidisciplinaridade, a proatividade e a capacidade de trabalhar em equipa. Após a submissão da candidatura todos os alunos são chamados para uma entrevista de 15 min onde são sujeitos a uma entrevista com a coordenadora da academia. Esta entrevista permite aferir o nível de envolvimento com o ecossistema, os conhecimentos prévios e a pertinência de participação na Starters Academy. Os alunos são assim classificados tendo em conta o número de vagas e o número de alunos por UO. Constituem-se fatores preferenciais: terem uma ideia de negócio ou empresa, terem uma equipa, estarem na fase final do curso ou mestrado, terem o desejo de ser empreendedores. Os alunos que não têm vaga numa

edição por estarem no primeiro ou segundo anos mas que pontuaram boas classificações, são convidados no ano seguinte a participar na academia escusando ao processo de seleção, caso não haja dúvidas quanto à sua admissão. Pela primeira vez foram também admitidos alumni que tenham terminado o curso no máximo até a 3 anos. Neste momento a academia comporta apenas capacidade para uma turma e também nesta edição foi realizada a experiência de admitir mais alunos. Em 2013 participaram 55 alunos na Starters Academy, tendo 29 terminado o curso.

Em 2014, na 5ª edição, introduziram-se algumas alterações: currículo, avaliação e mentoria. Ao nível do currículo introduziram-se duas componentes: geração de modelos de negócio com o modelo de Alexander Osterwalder (“Business Model Canvas”) e Design Thinking. Com estas duas temáticas verificou-se uma maior aproximação à componente prática facultando aos alunos quer uma ferramenta de esquematização de ideias, quer uma aproximação mais premente à realidade dos potenciais clientes. Numa tentativa de responsabilização dos alunos, a avaliação passa a ter componentes distintos: foram avaliados os documentos entregues para o NOVA Idea Competition, o pitch final, e introduz-se o jogo de simulação “EntrepSim”. O EntrepSim (Entrepreneurship Simulator) é um jogo de simulação empresarial que obriga a várias tomadas de decisão ao longo do semestre, decisões estas baseadas quer no conhecimento adquirido, quer nos materiais fornecidos pelo docente responsável, Professor Doutor Paulo Soares de Pinho. A mentoria, servindo do propósito de maior aquisição de conhecimentos, foi assegurada pela Associação de Antigos Alunos do MBA Católica/NOVA e o corpo de mentores caracterizou-se pela presença de experientes gestores em diversas áreas que acompanharam os projetos numa fase final. Nesta edição participaram 62 alunos, tendo 47 terminado o curso.

Em 2015, já numa 6ª edição, o patrocinador passa a ser a NOS (por virtude da fusão entre a Zon e a Optimus), introduzem-se as “field trips”, acentua-se a participação de convidados nas sessões e introduzem-se questionários de controlo ao nível da seleção. Com a alteração do patrocínio para a NOS o nome inicial de “ONE Academy” deixa de ser pertinente e existe um rebranding para “Starters Academy”. “Starters” porque analisando os alumni deste curso, se verificou que o seu impacto na sociedade ia além da criação de empresas: eles tornaram-se empreendedores sim, mas também criaram organizações, projetos sociais e tornaram-se intra-empreendedores. O impacto deixa de estar presente apenas ao nível da criação de empresas e passa a estar presente na sociedade nos domínios da criatividade, inovação e abordagem a problemas. A introdução das “Field Trips” tem na sua génese uma curiosidade pela presença física nos locais do ecossistema e o estímulo pela

⁴⁰ Mervyn, K. (2015, 08). Are Entrepreneurs Born Or Made?. Entrepreneur. Retirado 08, 2015, de <http://www.entrepreneur.com/article/249375>

⁴¹ Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley.

⁴² Brown, T. (2009) “The Making of a Design Thinker.”, Metropolis

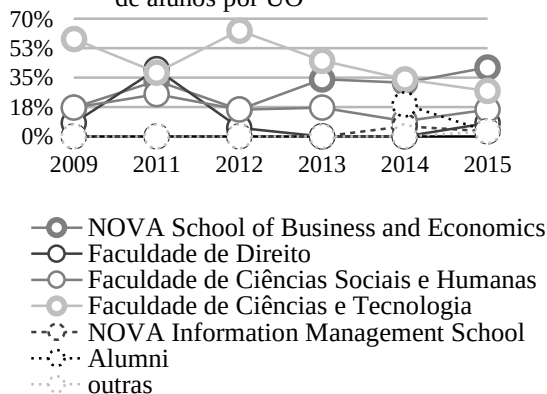
passagem dos alunos por estas entidades. As aulas saem da Universidade para serem lecionadas nos locais “onde a magia acontece”. A aula de “Business Model Canvas” é recebida na Microsoft, “Design Thinking” passa da sala de aula para a Fábrica de Startups, “Marketing” para a Startup Lisboa, “Product Innovation” transita para o “Madam Parque” (incubadora de empresas da Faculdade de Ciências e Tecnologia) e “Gestão de equipas” para a NOS. A presença de profissionais das diferentes áreas constituiu um auxílio e mais uma vez uma aproximação ao mundo empresarial: Tiago Cunha Reis, fundador da “Mater Dynamics” e Alumni da primeira edição participou na aula sobre “Propriedade Intelectual” partilhando a sua experiência, aula esta lecionada pela empresa “Clark & Modet” que se dedica à proteção da PI. A aula relativa às “Termsheets” (Contratos de investimento) foi também lecionada pela Team Genesis, uma equipa da Sociedade de Advogados “Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados”. Na Startup Lisboa os alunos tiveram a oportunidade de ouvir João Menano, antigo vencedor do NOVA Idea Competition e fundador da “Crowd Process”, uma das startups incubadas e com maior potencial desta incubadora, criada por elementos que se conheceram nos eventos do Gabinete de Empreendedorismo. Nesta edição houve lugar a 14 aulas (Introduction to the Entrepreneurial Process, Team building, Design thinking, Business Model Canvas, The technology, product or service, Marketing principles, Marketing of innovative products and services, IP issues, Business Planning Management, Team, Financing New Ventures, Termsheets & Details on the Use of Funds, Social Entrepreneurship, How to pitch) e realizaram inscrição 67 alunos tendo 43 terminado a Starters Academy.

III. CONCLUSÃO

A Starters Academy encontra-se neste momento num ponto de estabilização sendo, no entanto, sempre permeável a sugestões e opiniões dos alunos.

A evolução da percentagem de alunos por cada UO tem vindo a distribuir-se desde 2009 acentuando a

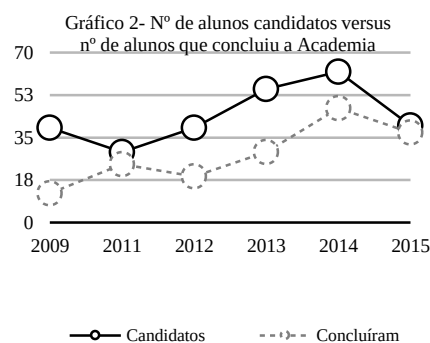
Gráfico 1- Evolução da percentagem de alunos por UO



multidisciplinaridade, fim último deste curso. O aumento de alunos da NOVA School of Business and Economics

advém do facto de esta Escola ter integrado a Starters Academy como cadeira optativa entre duas obrigatórias no mestrado internacional de gestão com especialização em empreendedorismo. O número decrescente de alunos oriundos da Faculdade de Ciências e Tecnologia deve-se ao facto de esta UO ter introduzido em 2013 o “Empreendedorismo” como unidade curricular obrigatória do 4º ano para todos os alunos desta faculdade. Quanto às UO mais técnicas como é o caso da Escola Nacional de Saúde Pública, Instituto de Higiene e Medicina Tropical e Faculdade de Medicina, verifica-se um crescimento tímido que pode reportar-se: à carga horária, ao facto de serem focadas em mestrado e doutoramento sendo muitas vezes em horário pós-laboral e ao próprio perfil dos alunos muito focado na investigação.

Analisando a percentagem de alunos que se inscreve e que conclui o curso face ao número de vagas disponíveis verificamos uma estabilização no ano de 2015, com as motivações de desistência associadas na maioria dos casos à carga horária e exigência das próprias licenciaturas e



mestrados.

A experiência de aumento das vagas de 2012 para 2013 provou ter um impacto pernicioso pois ao aumentar a turma a capacidade de acompanhamento dos alunos diminuiu e verificou-se uma quebra na satisfação tendo, ainda assim, havido um aumento de 4% na taxa de sucesso correspondente ao número de alunos que concluiu a Starters Academy.

No total formaram-se 168 alunos na academia com uma média de 19 alunos (47,5% da capacidade) por ano até à entrada da NOS como patrocinadora e 37 alunos (92,5% da capacidade) após a participação da NOS verificando-se um aumento de 45% na ocupação das vagas totais da Academia.

REFERENCES

1. Redford, D.. Handbook de educação em empreendedorismo no contexto Português, 2ª ed., Universidade Católica Editora - PortoVol., pp. 14-18, 2013.
2. Mervyn, K. (2015, 08). Are Entrepreneurs Born Or Made?. Entrepreneur. Retirado 08, 2015, de <http://www.entrepreneur.com/article/249375>
3. Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley.

4. Brown, T. (2009) "The Making of a Design Thinker.", Metropolis

Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional:

Uma aproximação conceptual

Miguel Nuno Portugal

Universidade Europeia
School of Business and Social Sciences
Lisboa - Portugal
Miguel.Portugal@europeia.pt

Abstract - *The XXI century excellence organizations will search for sustainability and growth through participative and entrepreneurship management throughout the organization, supported by an organizational communication strategy, as a link between the organization and its employees, generating an aggregate effect of the internal communication practices towards a shared vision of the culture and values and allow enhance the personal skills of each member of the organization for the collective benefit, creating a higher competitive advantage, a stronger corporate identity and increased positive organizational reputation.*

Keywords: *Entrepreneurship; Intra-Entrepreneurship; Organizational Communication ; Value; Reputation.*

INTRODUÇÃO

Com este trabalho pretendeu-se realizar uma aproximação conceptual que contribuisse para uma melhor compreensão sobre o impacto que a comunicação interna e a cultura de intraempreendedorismo têm sobre o potencial de inovação e no *engagement* nas organizações e a consequente influência na reputação corporativa.

Quando se pretende abordar a temática do intraempreendedorismo, mesmo num contexto de comunicação interna, é fundamental clarificar o verdadeiro significado de Empreendedorismo e a sua relação com o capital humano das organizações.

São inúmeras as definições conceptuais do “Empreendedorismo” [27], [49], [14], [17], [18], [12], [4], [48], [30], [9], [3], [31] e [16], e ainda que sendo algumas mesmo contraditórias [46], todas assentam nas suas características distintivas: criatividade, inovação, risco e incerteza [42].

Tomando como base as 3 principais tipologias de empreendedorismo hoje conceptualmente aceites e bem definidas, (1) Empreendedorismo *Start-up*, (2) Empreendedorismo Social e (3) Intraempreendedorismo (empreendedorismo corporativo), entende-se por empreendedorismo o resultado da ação de «uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objectivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis

oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objectivam a inovação, quer seja dentro de uma organização que não é sua, quer origine a abertura de uma nova empresa/organização bem como em situações cuja missão é estritamente social» [41].

O Empreendedorismo está associado à criação de novos negócios e ao desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes (Intraempreendedorismo). Pela sua contribuição para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, a geração de rendimento e de emprego, bem como para a promoção da responsabilidade social [21], [20] e [2], o empreendedorismo tem recebido um interesse crescente na literatura e encontra-se no centro das políticas económicas atuais [5].

Cada vez mais as empresas, hoje, têm demonstrado interesse em terem nos seus quadros empreendedores corporativos devido à cada vez maior competitividade do mercado, à sua dinâmica e complexidade. Para os atuais gestores o fator crítico de sucesso para enfrentar os desafios da nova economia, passa pela criação e manutenção de vantagens competitivas e de habilidade para criar e inovar, estimulando o intraempreendedorismo para que ele passe a ser uma parte integrante da cultura organizacional, abrindo assim as portas às oportunidades das sucessivas mudanças do mercado, entrando em processos de renovação corporativo e criando inovação, possibilitando assim uma gestão mais eficaz e de forma sustentada.

ENQUADRAMENTO

Intraempreendedorismo

O conceito de intraempreendedorismo começa a ganhar significado e importância a partir dos anos 70 com o autor Norman Macrae [33]. No seu primeiro artigo o autor afirma que as empresas mais dinâmicas no futuro seriam aquelas que encontrassem formas alternativas de funcionamento e atividade, tendo nos artigos posteriores focado a necessidade das empresas criarem e formarem equipas para o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras, tendo esta ideia sido consolidada por Kanter [26] que afirmava que o intraempreendedorismo era essencial para a sobrevivências das empresas.

Intraempreendedorismo não é só um processo multidimensional mas envolve também vários indivíduos na organização; refere-se mais às ações individuais (empreendedores corporativos) do que aos processos propriamente ditos [10]. O intraempreendedorismo só ocorre por causa do «comportamento autónomo estratégico» dos colaboradores a nível operacional [11].

O The American Heritage Dictionary, em 1992 apresenta o termo «intraempreendedor» atribuindo-lhe o significado de «pessoa dentro de uma grande organização que tem a responsabilidade direta de tornar uma ideia num produto final lucrativo após a inovação», tornando assim o conceito estabelecido.

O intraempreendedor é aquele indivíduo que empreende dentro da própria empresa onde trabalha (da qual não é dono) e que não se contenta apenas em executar as tarefas que lhe competem. Com a inquietude que caracteriza um empreendedor, em ambientes de mudança está sempre atento às oportunidades, inovando não só em ideias de novos produtos/serviços mas também em novos processos que visem a melhoria da qualidade e da produtividade da empresa onde trabalha [40].

Intraempreendedorismo não se refere em exclusivo a alguns colaboradores empreendedores da empresa, mas sim a um ambiente global onde toda a empresa pode ser considerada empreendedora, pelo que, o foco não estará no «quem» é intraempreendedor mas sim «no que ele faz» e em «como» promover essa atitude de forma alargada a toda a organização [13], podendo-se assim classifica-lo de duas formas: (1) Informal e (2) Formal [11].

No Intraempreendedorismo informal as organizações não estão abertas à criatividade e inovação dos seus colaboradores pelo que não favorecem a formação de um clima apropriado à inovação corporativa. O empreendedor nestas circunstâncias vê as suas competências forçadas [54], e como tal «já deve possuir algumas características inerentes à sua personalidade como, determinação, perseverança, criatividade e ousadia, pois colocará o seu cargo e o seu emprego em jogo, enfrentará linhas hierárquicas rígidas, terá que lidar com falta de apoio e incentivo, sofrerá rejeições constantes às suas ideias e propostas, precisará superar entraves burocráticos e agirá muito na clandestinidade. Estes empreendedores são raros, porém valiosos para qualquer tipo de organização» [23].

No intraempreendedorismo formal, as organizações agem de uma forma facilitadora, motivando sempre que possível o surgimento de empreendedores corporativos e das suas novas ideias no seio dos colaboradores, promovendo assim, de uma forma mais ou menos acentuada, um clima de trabalho com prazer e satisfação que favorece o surgimento de novas iniciativas, aumentando assim o «sentimento de pertença» dos seus colaboradores – «o meu trabalho é a minha empresa», recompensando-os adequadamente, valorizando as suas experiências e tentativas, inclusive propondo projetos importantes àqueles que são motivados por desafios, e sempre que possível minimizam ou eliminam eventuais barreiras que se possam apresentar como obstáculos às suas iniciativas. Estas organizações mantêm uma estrutura ampla e aberta de comunicação entre todas as ações que favoreçam o

aparecimento de outras iniciativas inovadoras vindas de outros colaboradores [23].

Em organizações onde a prática do Intraempreendedorismo é formal, o empreendedor corporativo é “aqueles que, a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da organização onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la num produto de sucesso. Não é necessário deixar a organização onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma ideia transformada em realidade” [39].

Richard Branson, CEO da Virgin, lançou a sua marca através da música com a criação da editora Virgin Records no início da década de 70 em Londres mas rapidamente decidiu expandir o seu negócio nas mais diversas áreas, o que levou à atual diversidade do negócio. O grupo atualmente, é formado por um conjunto de empresas ligadas aos mais diversos sectores da sociedade de consumo e está presente em inúmeros países espalhados por todos os continentes. A principal característica de cada empresa ligada ao grupo é a utilização da imagem da marca Virgin.

Richard Branson, admitiu que nunca poderia ter tornado o grupo no que é atualmente, à data com mais de 200 empresas, não fora o fluxo contínuo de intraempreendedores que procuraram e desenvolveram oportunidades que detetaram. A forma de libertar o poder dos intraempreendedores, de acordo com Branson, é fazer dos gestores, executivos facilitadores. Para ele, os intraempreendedores não se sentem como empregados de outrem. Aliás, o melhor desta forma de intraempreendedorismo facilitado, é que muitas vezes ficam todos tão emersos no que fazem que se comportam como se fossem proprietários da empresa [47].

Cultura organizacional

Todas as organizações ou empresas possuem uma cultura própria (subcultura) e um modelo singular de funcionamento que influencia decisivamente o comportamento dos seus membros (colaboradores). Ao integrar o quadro de uma empresa, qualquer pessoa para ser bem aceite e se sentir integrada, tem necessariamente de acatar e interiorizar o comportamento que ela lhe propõe. Trata-se de uma exigência vital que tem como objectivo a preservação da estabilidade e o seu normal funcionamento salvaguardando a preservação do ambiente e o processo produtivo. Atualmente, as organizações têm em comum prosseguirem objectivos concretos, tais como, satisfazerem necessidades, organizarem a vida colectiva, promoverem o desenvolvimento económico e social e poderem contribuir para a estabilidade, satisfação e realização pessoal [32].

Qualquer organização é necessariamente complexa porque é constituída por uma pluralidade de elementos com características muito variadas e nem sempre funcionais. Há, todavia, em qualquer organização, quatro elementos básicos: (1) Recursos humanos (pessoas); (2) Recursos não-humanos (equipamentos, materiais, recursos financeiros, etc.); (3) Atividades que lhe estão cometidas face aos objectivos prosseguidos; e (4) Administração a quem compete o planeamento do trabalho, a organização e o controlo de resultados [32].

No contexto deste trabalho interessa considerar em particular as pessoas (Recursos Humanos e Administração), pois constituem o elemento fundamental das organizações. São elas que criam e definem os objectivos da organização e são responsáveis pelas inovações (produtos/serviços e processos) e realizações pelas quais as organizações são reconhecidas e desejadas. Compete à gestão agir de uma forma facilitadora criando canais de comunicação de acesso generalizado e transversal a toda a organização favorecendo assim o surgimento dos empreendedores corporativos no seio dos seus colaboradores (Empreendedorismo formal).

Comunicação Organizacional

A comunicação deve ser parte da vida da organização, como o nexo entre a missão, a visão, os valores e a estratégia, bem como suporte vital para os objectivos do negócio. Ela deve transformar-se numa ferramenta dos gestores, capaz de avaliar o impacto que as decisões vão ter na opinião dos diferentes públicos [24].

Cada vez mais a comunicação é entendida pelos CEO's e dos responsáveis pela gestão das organizações, não só como instrumento de preservação e realce da imagem da empresa (reputação), mas sobretudo como elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade [35].

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos, englobando relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, como atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos, ou segmentos, com os quais a organização se relaciona e depende [45].

A Comunicação pode ser entendida como um composto que dá forma à organização através de quatro dimensões do processo de comunicação organizacional: (1) Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas, etc.) que sustenta a prática da organização, as formas de controlo; (2) Como divulgação, no sentido de “dar a conhecer”, tornar público; (3) Como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nesta dimensão; e por último, (4) como participação, como ação de comunicação do “outro” [44].

Com esta última, completa-se o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipa, os programas de sugestões, e todas as práticas organizacionais que proporcionem uma efetiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização abrindo assim as portas para o Intraempreendedorismo. O processo comunicacional e de envolvimento nas organizações, deve ser sempre iniciado através dos seus colaboradores para se poder atingir um desenvolvimento harmonioso ao seu projeto cultural [22].

Manter boas relações e práticas de foro comunicacional com os colaboradores é, neste sentido, uma verdadeira arte de saber dirigir, bem como de se garantir a compreensão e o respeito à organização, pelos seus colaboradores [8].

Comunicação Interna

A comunicação interna deve ser considerada como um fator estratégico na eficácia da gestão, e um dos seus principais agentes criadores e geradores de valor e de desenvolvimento de um clima positivo de confiança nas organizações [37], [38], [51] e [53]. Contribui para o cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das atividades e serviços [52].

Os modelos de gestão participativa, baseados no permanente estímulo das suas relações interpessoais e nos fluxos de comunicação proactiva, mobilizadores da inteligência colectiva, capacidade de trabalho e decisões de modo criativo e eficiente, deverão caracterizar e reconhecer as organizações de excelência do século XXI, proporcionando assim elevados índices motivacionais e rapidez de resposta no cumprimento dos seus objectivos, por via da consulta, participação e envolvimento dos e com os seus colaboradores [19].

A comunicação interna deve ser entendida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa e servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores, bem como que lhes permita reforçar os valores de cada organização, sua transparência e coerência, numa base crescente de «socialização organizacional» [43], «confiança», «credibilidade» [53] e «conhecimento» [45].

Com esta atividade as organizações podem proporcionar novos modelos de produção e novas lógicas empreendedoras de visibilidade, interação e participação entre as organizações e seus colaboradores, potenciando-se, deste modo, objectivos e benefícios mútuos, através de uma atividade onde se procuram criar e incentivar relações de confiança e assentes em valores, transparência e credibilidade [50], bem como estabelecer uma sólida identidade e personalidade corporativa, construtora e agregadora de uma nova forma de ser e estar de uma organização que procura a excelência, em pleno ambiente interno organizacional gerador de positividade entre e com os seus colaboradores [6].

É necessário promover a participação ativa dos colaboradores da organização visando o aumento do seu «empowerment» [34], de modo, a que se agregue a competitividade à motivação plena de todos os seus colaboradores, que é decisiva para a consolidação e dinâmica do projeto cultural e identitário de cada organização.

A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Esta nova realidade leva-nos a abordar o Intraempreendedorismo, quer pelo *input* às organizações, i.e. o que as organizações beneficiam ou podem beneficiar com o envolvimento dos seus colaboradores como “novos empreendedores” quer pelo *output*, ou seja, pela imagem projetada para o exterior pela qual a organização é reconhecida e desejada (ou não).

No que respeita ao *input*, as organizações que potenciam o intraempreendedorismo formal, motivam os seus colaboradores através de instrumentos de comunicação interna à participação ativa, constituindo assim um efetivo elo de ligação entre as organizações e os seus colaboradores gerando um efeito agregador das suas práticas e táticas na visão partilhada do projeto cultural e valores de cada organização e que permitem «potenciar as habilidades pessoais de cada membro em cada organização e em benefício do seu colectivo» [15] e que contribuem para a plena «integração e motivação dos seus colaboradores» e para o «cumprimento dos seus objectivos» [28] e [7].

Através de estratégias de Comunicação Corporativa bem estruturadas, as organizações podem construir e manter a reputação desejada. A identidade e a imagem corporativa fazem parte de todo este processo, dependendo sempre da formação de uma opinião pública positiva. A reputação de uma organização traduz-se no «esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente» [1], sendo esta uma nova função da administração que procura conhecer o micro e o macroambiente dos negócios para identificar oportunidades e recomendar ações de comunicação que possam resultar em identidade, imagem e reputação positivas para as empresas [36].

A construção da identidade de uma organização constrói-se pelo resultado das percepções públicas, ou seja, como o público a entende e percebe, por meio de suas ações de comunicação o que a organização deseja comunicar. O reflexo dessa identidade é a imagem da empresa. Se a identidade inspirar confiança, coerência e alinhamento com interesses da sociedade, a imagem será positiva [36].

Por outro lado, numa ótica de “causa-efeito”, o que as organizações transmitem aos seus stakeholders (*output*) através de uma comunicação estratégica geradora de intraempreendedorismo (intraempreendedorismo formal), tem uma influência muito positiva na sua imagem corporativa

devido ao bom clima de trabalho que geram e á vantagem competitiva que conseguem obter através das inovações conseguidas pelos seus colaboradores em produtos, serviços e/ou processos [40].

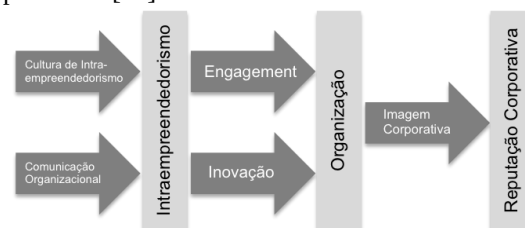


Figura 1 – Intraempreendedorismo e Reputação Corporativa

Em resumo, uma boa política de comunicação interna dentro das organizações, permitirá a estas beneficiarem de uma boa harmonização laboral e de um equilíbrio funcional que lhes permitirá obter uma maior produtividade e obviamente melhores resultados.

Num estudo realizado pela Revista Exame (2006) o ranking de intraempreendedorismo (empreendedorismo corporativo) aponta que os factores que mais estimulam a inovação nas empresas não passa pelo aumento salarial ou promoções mas sim pela satisfação pessoal obtida através do incentivo à suas ideias criativas e inovadoras que provocam um sentimento de utilidade, capacitando-os para proporem melhorias dentro da estratégia organizacional.

Satisfação Pessoal	34%
Contribuição para a imagem e para o crescimento da empresa	22%
Possibilidade de facilitar o próprio trabalho	17%
Reconhecimento Moral dos Chefes e colegas	12%
Aumento de Salário	9%
Promoção de Cargo	6%

Quadro 1 - Fatores que mais estimulam a inovação nas empresas

Fonte: Estudo Exame (Mar./ 2006)

No mesmo estudo, comprovou-se também, que as empresas que estimulam o intraempreendedorismo geralmente também estão melhor colocadas no ranking das melhores empresas para se trabalhar.

Por outro lado, as organizações que apenas se preocupam com os seus níveis de produtividade, não qualificam os seus colaboradores, não apostam na melhoria das estruturas físicas e tecnológicas nem observam as variações do mercado, sujeitando-se deste modo a serem ultrapassadas, dificultando assim as iniciativas dos funcionários nas organizações:

Ausência de políticas de reconhecimento e recompensas	25%
Falta de comprometimento das pessoas	22%
Falta de incentivo de chefias e colegas	21%
Despreparo e desinteresse dos funcionários	16%
Escassez de recursos	16%

Quadro 2 - Fatores que atrapalham as iniciativas dos funcionários nas organizações

Fonte: Estudo Exame (Mar./ 2006)

CONCLUSÃO

Infelizmente, o caso da Virgin ainda é uma exceção. As organizações tendem a impor restrições ao comportamento empreendedor [29] e será necessário que o espírito empreendedor esteja integrado na Missão, Objectivos, Estratégia, Processos e Valores da organização e ser mesmo visto como uma estratégia [25] que necessita de um forte e contínuo empenhamento de todos, em todos os níveis da organização [47].

Daqui se conclui que uma política correta de comunicação interna que incentive o Intraempreendedorismo gera nas organizações duas fortes influências: por um lado, maiores níveis de *engagement*, que por sua vez gera um melhor clima de trabalho originando assim uma maior confiança por parte dos stakeholders. Por outro, um aumento do potencial de inovação proporciona maior vantagem competitiva à organização e respetivo reconhecimento do valor pelo mercado contribuindo deste modo para uma maior sustentabilidade assim como para o tão desejado crescimento económico.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ABRP, História das Relações Públicas. Seção Definição Oficial. http://www.portal-rp.com.br/historia/parte_13.htm (Junho 2015), 2013
- [2] Acs, Z. J., Desai, S. & Klapper, L.F. What Does “Entrepreneurship” Data Really Show?. *Small Business Economy*, n.31, p. 265-281, 2008.
- [3] Audretsch, David, Thurik, Roy, Verheul, Ingrid and Wennekers, Sander. – *An Eclectic Theory of Entrepreneurship: policies, institutions and culture*. Netherlands: Tinbergen Institute, 2001. - TI 2001-030/3 - Tinbergen Institute Discussion Paper, March 2001.
- [4] Baumol, William, *Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds*, *Journal of Business Venturing*, n° 8, p. 197-210, 1993.
- [5] Bergmann, H. & Sternberg, R. *The Changing Face of Entrepreneurship in Germany Small Business*. *Economics*, n.28, p. 205-221, 2007.
- [6] Black, C., *Guia prático do profissional de Relações Públicas*, Publicações Europa- América: Mem-Martins, 2006.
- [7] Brandão, N. G., A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas, in *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da Globalização*, Lisboa, Escolar Editora, 2014.
- [8] Brandão, N. G., A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo, in *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da Globalização*, Lisboa, Escolar Editora, 2015.
- [9] Brant, Leonardo. – *Mercado Cultural: Panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos*. – 4ª Edição. – São Paulo: Escrituras Editora / Instituto Pensarte, 2004.
- [10] Burgelman, R. A., *Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study*, *Management Science*, v.29, n.12, EUA, 1983
- [11] Burgelman, R. A. & Sayles, L. R., *Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills*. New York: The free press, 1986
- [12] Bygrave, William. D. - *Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm*. - *Journal of Business Venturing*, vol.8, n°3, p.255-280, May 2003.
- [13] Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999), *Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-65
- [14] Cunningham, S., *From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications*, Culturelink, 2001
- [15] De Marchis, P., Gil-Casares, M., Lanzas, F. J., *Organización y psicología en la comunicación interna*, Madrid, Fragua, 2007.
- [16] Dornelas, José Carlos Assis. - *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. – 8ª Edição. - Rio de Janeiro: Campus – Grupo Elsevier, 2008.
- [17] Drucker, Peter F., *Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios*. – 7ª Edição, São Paulo: Editora Cengage Learning, [1985], 2008.
- [18] Drucker, Peter F. - *Desafios da Gestão para o Séc. XXI*. - Ed. 2000 Civilização. – 1999.
- [19] Elias, J. & Mascaray, J., *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, *Gestión 2000*: Barcelona, 2003.
- [20] Friedman, B. A.; Cox, P. & Tribunella, T. *Relationships among World Governance Indicators and National per Capital Income Weighted by Environmental Sustainability*. *Journal of Advances in Business*, n.1, p. 37-54, 2010.
- [21] Friedman, B. A. *The Relationship between Governance Effectiveness and Entrepreneurship*. *International Journal of Humanities and Social Science*, n.1, p. 221-225, 2011.
- [22] Grunig, J. & Hunt, T., *Dirección de Relaciones Públicas*, Ediciones Gestión 2000: Barcelona, 2003.
- [23] Hashimoto, M., *Espírito Empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*, São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.
- [24] Irazu, J., *Comunicação: uma vacina ou um simples analgésico?* http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=64 (Fevereiro 2014), 2003.
- [25] Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kutatko, D. F., *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33(1), 19-46, 2009.
- [26] Kanter, R. M., *When Giants Learn to Dance*, Touchstone, 1990
- [27] Knight, Frank H. - *Risk, uncertainty and profit*, Chicago: University of Chicago Press, 1921.
- [28] Kooniz, H. & Wehrich, H., *Essentials of Management*, 5ª Ed., New York, McGraw-Hill, 1990.
- [29] Kuratko, D. F., *The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century*, *Business Horizons*, 52(5), 421-428. 2009.
- [30] Lowrey, Y. - *The Entrepreneur and Entrepreneurship: A Neoclassical Approach*, Presented at the ASSA Annual Meeting, Washington, DC: Office of Advocacy, Small Business Administration, January 2005.
- [31] Lundström, A., Stevenson Lois A., *Entrepreneurship policy: theory and practice*, Springer Science & Business Media Inc., 2005
- [32] Machado, A.R. Machado, D.R., Portugal, M.N., *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*, Lisboa: Escolar Editora, 2013.
- [33] Macrae, N., *The Coming Entrepreneurial Revolution*, *The Economist*, Dezembro 1976.
- [34] Maurício, M., *O papel da Intranet na Gestão do Conhecimento Organizacional*, in *Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação*, Lisboa: ISCTE-IUL, 2006.
- [35] Nassar, P., *História, cultura organizacional e comunicação*. http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=76 (Fevereiro 2014), 2003.

- [36] Neto, B. R. da S., Comunicação Corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.
- [37] Newstrom, J., Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho, 12^a Ed., McGraw-Hill, 2008.
- [38] Pereira, O. G., Fundamentos de Comportamento Organizacional, Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2004.
- [39] Pinchot, G., Intrapreneuring, Ed. Harbra, 1989.
- [40] Portugal, M.N., Empreendedorismo: Gestão Empresarial, Coleção Business Keys, Lisboa: Escolar Editora, 2015.
- [41] Portugal, M.N., Empreendedorismo, in Gestão e Estratégia, Desafios da Globalização, Lisboa: Escolar Editora, 2013
- [42] Portugal, M.N., Características dos Clusters Criativos e o Seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo. O Caso Lxfactory, in Tese de Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação, Lisboa: Universidade Europeia, 2012.
- [43] Rego, T., Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional, Ed. Summus: S.o Paulo, 1986.
- [44] Restreppo, M., Comunicación para la dinámica organizacional. Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguage, pp. 91-96, 1995.
- [45] Riel, C. B. M., Principles of corporate communication, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1995.
- [46] Sarkar, S., Empreendedorismo e Inovação, Lisboa: Escolar Editora, 2007
- [47] Sarkar, S., Empreendedorismo e Inovação, Lisboa: Escolar Editora, 2014
- [48] Shane, Scott. and Venkataraman, S. - The Promise of Entrepreneurship as Field of Research. - Academy Of Management, January 2000. - vol. 25, n.º 1. - p. 217-226.
- [49] Schumpeter, J. A., Teoria do Desenvolvimento Económico, São Paulo: Abril Cultural, [1934], 1984.
- [50] Solis, B. & Breakenridge, D., Putting the public back in public relations: how social media is reinventing the aging business of PR, Pearson Education, Harlow: London, 2009.
- [51] Teixeira, S., Gestão das Organizações, Lisboa: Escolar Editora, 2013.
- [52] Torquato, G., Tratado de Comunicação Organizacional e Política, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [53] Villafañe, J., Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas, Ed. Sílabo: Lisboa, 1998.
- [54] Ronen, J., Individual entrepreneurship and corporate entrepreneurship: A tentative synthesis. In: LIBECAP, G. (Ed.). Advances in the study of entrepreneurship of innovation, and economic growth. Greenwich,CT: JAI Press, 1988.

Intraempreendedorismo e Inovação: Pratique-os inclusive em períodos de crise

DARDANIA REIS
dardaniag@gmail.com

RESUMO

As palavras empreender e inovar, além de serem amplamente pesquisadas e debatidas por autores diversos, fazem parte do vocabulário da alta cúpula das organizações e até da classe dos trabalhadores. Porém elas são muito valorizadas em períodos estáveis e muitas empresas, ainda, ficam aguardando ideias geniais e inéditas surgirem para, assim, promoverem a inovação. Em mercados altamente competitivos as empresas não podem ficar aguardando por ideias desse porte para darem início ao processo de inovação. Essa pode e deve ocorrer continuamente, em todos os departamentos e níveis hierárquicos, com o propósito de identificar oportunidades, buscar soluções inteligentes e melhoria continua. Em períodos de crise é fundamental a prática do intraempreendedorismo para que todos possam contribuir com a definição de estratégias dos negócios. Diante esse cenário esta pesquisa teve como objetivo “Proporcionar a compreensão sobre a importância do intraempreendedorismo e da inovação em períodos de crise.” Para tanto foi realizada pesquisa qualitativa, descritiva, com utilização de pesquisa bibliográfica. Foi possível concluir que o intraempreendedorismo e a inovação estão totalmente relacionados e que as organizações devem trata-los como estratégias para melhores resultados.

Palavras chave: **Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Inovação. Competitividade.**

ABSTRACT

The words entrepreneurship and innovation, as well as being widely researched and debated by several authors, they are part of the vocabulary of the top management of organizations and up to the class of workers. However they are highly valued in stable periods and many companies, also they are waiting brilliant and novel ideas appear to thus encourage innovation. In highly competitive markets companies can not stand waiting for this size ideas to initiate the process of innovation. This can and should occur continuously in all departments and levels, in order to identify opportunities to seek smart solutions and

continuous improvement. In times of crisis it is essential to practice of intraentrepreneurship so that everyone can contribute to the definition of business strategies. Faced with this scenario this research aimed to "provide an understanding of the importance of intraentrepreneurship and innovation in times of crisis." Therefore it was carried out qualitative research, descriptive, with the use of literature. It was concluded that the intraentrepreneurship and innovation are fully related and that the organizations should treat them as strategies for best results.

Keywords: **Entrepreneurship. Intraentrepreneurship. Innovation. Competitiveness.**

1 INTRODUÇÃO

Em períodos de crise e incertezas é comum observar no mercado empresas preocupadas com os resultados econômicos e financeiros. A cada apresentação de pesquisas sobre baixa do PIB, inflação, retrocesso da economia, baixa nas vendas, entre outros; diretores, gestores e funcionários começam a sentir o peso da instabilidade.

Nesses períodos é também, muito comum, as organizações adotarem estratégias de férias coletivas e demissões em massa com o objetivo de reduzir custos e interromper investimentos para aguardar a crise passar. Ações como essas geram impactos enormes nas próprias organizações, na economia, na cadeia de fornecedores, clientes e demais *stakeholders*. Sem falar no impacto social, onde milhares de famílias sentem-se desamparadas com a instabilidade e demissões dos seus/suas provedores(as).

As palavras empreender e inovar, além de serem amplamente pesquisadas e debatidas por autores diversos, fazem parte do vocabulário da alta cúpula das organizações e até da classe dos trabalhadores. Porém

elas são muito valorizadas em períodos estáveis e muitas empresas, ainda, ficam aguardando ideias geniais e inéditas surgirem para, assim, promoverem a inovação.

Fazendo uma análise rápida da evolução do próprio termo “inovação” é possível identificar a sua significativa diferença da palavra “invenção”. Assim como “empreender” é muito mais que gerar novos negócios. Ao longo do artigo autores apresentarão os conceitos sobre os termos, mas, já é possível questionar o quanto o comportamento contrário é importante para as empresas em períodos de crise, ou seja, o quanto é válido a prática do empreendedorismo e da inovação justamente em períodos de incertezas.

Diante o contexto apresentado esse artigo tem como o Objetivo Geral: Proporcionar a compreensão sobre a importância do intraempreendedorismo e da inovação em períodos de crise. Para tanto terá, como Objetivos Específicos: a) Apresentar o que é empreendedorismo, b) Apresentar conceito e aplicabilidade da inovação e c) Apresentar o que é intraempreendedorismo.

O que justifica esta pesquisa é a atual realidade vivida pelas empresas e a necessidade de revisar conceitos, práticas organizacionais e compreender o quanto são importantes ações constantes voltadas ao empreendedorismo e a inovação a fim de atingir melhores resultados. Além disso é preciso entender o potencial empreendedor dos seus colaboradores e permitir as suas participações em análises e decisões organizacionais.

Por fim, é preciso tratar a inovação e o intraempreendedorismo como assuntos estratégicos nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os termos Empreendedorismo, Inovação e Intraempreendedorismo tem sido estudados e debatidos por diversos autores. Alguns serão citados ao longo deste Referencial Teórico.

Empreendedorismo, segundo Dornelas (2008, p. 34), “significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.”

Fialho *et al* (2006), assim como Dornelas (2008), associa o empreendedorismo ao processo de mudança

por meio da inovação, quando destaca que o empreendedorismo é um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresariais, provocando mudanças através da inovação realizada por indivíduos que geram ou aproveitam oportunidades, que criam e realizam atividades de valor tanto para si próprios quanto para a sociedade (FIALHO *et al*, 2006, p.26). Importante notar que ambos os autores relacionam o termo ao processo de mudança, criação de valor, identificação de oportunidade e à inovação.

O termo inovação é conceituado por Dornelas (2008), como

inovação tem a ver com a mudança, é fazer as coisas de forma diferente, criar algo novo, transformar o ambiente onde se está inserido. É algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços. O ato de criar algo novo está bastante relacionado a invenções, ideias geniais, lampejos repentinos que acabam por trazer à luz algo inédito. (DORNELAS, 2008, p. 17)

Pinchot (2005) complementa a visão acima ao entender que a criação de algo novo é apenas uma invenção, que embora seja parte integrante de uma inovação, depende ainda da implantação e do desenvolvimento comercial para ser considerada uma.

As definições dos autores acima contribuem com o que foi mencionado na introdução deste artigo e deixam clara a diferença entre inovar e inventar.

Quando Dornelas (2008) promove a relação do termo com o processo de mudanças é possível pensar o que pode ser mudado, aperfeiçoado nas organizações que sofrem com a instabilidade financeira e econômica.

Para Drucker (1987, p.45) “a inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.”

As empresas podem buscar a inovação para atingir objetivos diversos. Peter Drucker citado por Dornelas (2008), apresenta algumas razões para a prática da inovação, entre elas o fator “inesperado”, que consiste em saber lidar com acasos (como o fracasso) e saber entender quando podem vir a ser uma oportunidade é a grande questão. De acordo com o autor, o que parece um erro ou um grande fracasso também pode, as vezes, ser fonte de oportunidade de inovação. Outra razão, apontada pelo autor Peter Drucker, seria a “inovação

baseada na necessidade de processo”, essa consiste na análise de uma disfunção interna da organização, de um processo organizacional, de um módulo complementar necessário para um bom desempenho de um produto, de um processo produtivo, etc. Nesse contexto a disfunção precisa ser corrigida, o processo precisa ser melhorado, aperfeiçoado e todos sabem disso, no entanto a maioria não age de forma efetiva na possível solução. (DRUCKER apud DORNELAS, 2008, p.19 e 20).

De acordo com Dornelas (2008, p. 23) “o ciclo de vida de uma empresa bem-sucedida geralmente segue um padrão de rápido crescimento, um período de nivelamento ou menor crescimento e, subsequentemente, uma desaceleração e queda do crescimento.” Segundo o autor, no período de menor crescimento as empresas precisam enfatizar o processo de empreendedorismo corporativo a fim de capitalizar ideias inovadoras capazes de fazer com que a curva do ciclo de vida, onde se dá o crescimento, seja prorrogada ou reiniciada.

Muitas ideias inovadoras podem surgir nas empresas, no entanto, cabe aos gestores avaliarem a viabilidade técnica e financeira de cada uma, a atratividade, assim como potencialidades de retorno para, assim, selecionarem as que devem ser aplicadas. Nesse momento é importante que as empresas tenham um método, com processos bem estabelecidos, capaz de avaliar riscos e retornos de cada ideia. Dornelas (2008) aborda um critério funcional, de classificação das ideias em três categorias, para análise inicial. De acordo com o autor as ideias podem ser classificadas como “derivadas”, são aquelas ligadas a uma adaptação ou extensão de produtos e/ou serviços atualmente oferecidos pela empresa, através das quais obterá uma nova versão do produto/serviço com certa redução de custos. A segunda classificação seria como “nova plataforma”, que são oportunidades de inovação ligadas a uma decisão estratégica da empresa de buscar a entrada em mercados e negócios totalmente novos para a organização. A terceira classificação seria como

“avançadas”, que são consideradas inovações radicais, descontínuas, estão ligadas a altos riscos e a altos retornos. (DORNELAS, 2008, p. 24)

O método pode auxiliar as empresas no processo de decisão, por meio do qual as organizações precisam, também, fazer uma análise dos seus objetivos estratégicos, além da disponibilidade de competências essenciais para o desenvolvimento das ideias e a própria

disposição de recursos financeiros para os investimentos necessários. Ou seja, uma ideia deixa de ser viável caso ela não atenda as condições e pré-disposições das empresas.

Passadori (2012) enfatiza que “a inovação exige das pessoas uma constante observação, análise e crítica do que já existe, acreditando que aquilo que é considerado bom pode ficar ainda melhor.” Ainda, “para que uma empresa obtenha em seus processos inovação e criatividade ela deve proporcionar oportunidades que estimulem seus profissionais a pensar, a inovar e inventar: a terem uma atitude criativa.” (PASSADORI, 2012). Andreassi (2005, p. 01) destaca que “a inovação está diretamente ligada à existência, dentro das organizações, de profissionais capazes de empreender e seguir adiante com suas ideias.”

As abordagens dos dois autores acima (PASSADORI, 2012 & ANDREASSI, 2005) introduzem a importância do intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, cujo conceito será apresentado a seguir.

Intraempreendedorismo, segundo Dornelas (2008, p. 38), “é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.” Zahra (1991) citado por Lenzi (2008, p. 36), compartilha de visão similar ao conceituar o empreendedorismo corporativo como “o processo de criar novos negócios em organizações existentes para aumentar a lucratividade e fortalecer a posição competitiva, ou renovar estrategicamente o negócio existente.”

De acordo com Cunha e Santos (2006) uma empresa inovadora estimula o empreendedorismo corporativo. No entanto, para que o Intraempreendedorismo aconteça, a empresa precisa acreditar e criar uma estrutura para que o processo criativo e de inovação flua dentro da organização. Como mencionado anteriormente por Andreassi (2005) e Passadori (2012), a organização precisa proporcionar oportunidades para que os colaboradores tenham comportamentos empreendedores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este estudo procurou atender ao seu objetivo geral que foi “Proporcionar a compreensão sobre a importância do intraempreendedorismo e da inovação empresarial em períodos de crise”. Para tanto foram utilizadas as técnicas de pesquisa apresentadas abaixo.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, que de acordo com Collis & Hussey (2005, p. 24) “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.”

Quanto aos meios a pesquisa foi de natureza qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa qualitativa, segundo Collis & Hussey (2005, p. 26), “é um método mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.” Vieira & Zouain (2004, p. 18) ampliam a definição de Collis & Hussey (2005) ao definirem que “a pesquisa qualitativa geralmente oferece descrições ricas e fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis.”

Para a definição da pesquisa bibliográfica foi utilizada a taxonomia apresentada por Vergara (2000), que classifica pesquisas bibliográficas como estudos realizados com base em material publicado em livros, revistas, jornais, artigos, isto é, material acessível ao público em geral.

4 RESULTADOS

Na Pesquisa Bibliográfica foi possível identificar o constante estudo e pesquisas relacionados ao Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Inovação, por autores distintos.

Todos eles apresentaram, em suas conceituações, visões semelhantes ao defenderem a importância da inovação, a distinção entre inovar e inventar, assim como a importância da prática do intraempreendedorismo nas empresas.

Os autores consultados defendem a necessidade de valorizar e incentivar o intraempreendedorismo para melhores resultados das empresas, pois o processo de inovação inicia a partir do comportamento empreendedor das pessoas.

Por fim, como os autores relacionam o termo ao processo de mudança, busca de oportunidades e melhoria contínua de produtos, serviços e processos, é possível desmistificar a visão de algumas organizações que pensam que inovar exige ideias inéditas e altos investimentos.

5 CONCLUSÃO

Diante o que foi apresentado é possível acreditar que a prática da inovação pode melhorar os resultados e a competitividade das empresas.

Para competir em mercados de incerteza e turbulência é preciso que as empresas tenham pensamentos e comportamentos empreendedores, que utilizem o empreendedorismo e a inovação como estratégias e, a partir delas, sejam capazes de identificar e explorar oportunidades no mercado, tirar benefícios de situações de crise e ampliar suas vantagens perante a concorrência.

Em mercados altamente competitivos as empresas não podem ficar aguardando por ideias geniais para dar início ao processo de inovação. Essa pode e deve ocorrer continuamente, em todos os departamentos e níveis hierárquicos. É fundamental com o tempo que se torne um processo natural, dessa forma as pessoas começam a focar e buscar oportunidades de aprimoramento e renovação. É preciso pensar que, antes de adotar decisões de férias coletivas e até mesmo demissões, seria mais interessante permitir a participação dos colaboradores, de todos os níveis, no processo de geração de ideias e tomada de decisão. Ninguém melhor que aqueles que estão, diariamente, executando as suas atividades para conhecer os gargalos e necessidades de melhorias e mudanças.

Empresas inovadoras devem acreditar e estimular o empreendedorismo corporativo, uma vez que empreendedorismo e inovação estão totalmente relacionados. No entanto, para que esse processo ocorra, é fundamental a implantação de uma cultura e de um ambiente propício a geração de novas ideias, onde os colaboradores sintam-se livres e motivados a contribuir com ideias capazes de melhorar produtos, serviços, processos, reduzir custos, solucionar problemas existentes, gerar produtos novos e melhorar a competitividade das organizações. Tão importante quanto é a criação de métodos para avaliação e seleção das propostas que serão aplicadas conforme os objetivos de cada organização.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, Tales. **Empreendedorismo Corporativo**. GV-executivo, vol. 4, n. 3, ago-out 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3925.pdf>. Acesso em 16 de maio de 2012.

- COLLIS Jill, HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, N.C.V; SANTOS, S.A. **As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo**. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado-17 a 20 de outubro de 2006. Anais...2006.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2.ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. 2.Ed.São Paulo: Pioneira, 1987.
- FIALHO, Francisco Antonio Pereira; MONTIBELLER Fº, Gilberto; MACEDO, Marcelo; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- PASSADORI, Reinaldo. **Criatividade e Inovação nas Organizações**. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/criatividade-e-inovacao-nasorganizacoes>. Acesso em 25/06/2015.
- PINCHOT,G. **Intrapreneuring**. New York: Harper na Row, 1985.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
- ZAHRA, S. **Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an explorative study**. Journal of Business Venturing, n.6, p. 259-285, 1991.

INTRAEMPREDIMIENTO SOCIAL UNIVERSITARIO: ESTUDIO DE CASOS

Jorge Carlos Lozano Laín, jlozano@itesm.mx, Tecnológico de Monterrey. México

Ricardo Hernández Mogollón, ricardoh@arrakis.es Universidad de Extremadura. España

Juan Carlos Díaz Casero, cdiaz@unex.es Universidad de Extremadura. España

Antonio Fernández Portillo porti89@gmail.com Universidad de Extremadura. España

RESUMEN (ABSTRACT) En contextos de crisis, como el actual, los desequilibrios económicos dan lugar progresivamente a desequilibrios sociales que, fundamentalmente vía desempleo, son fuente de situaciones de exclusión, de marginación y de pobreza.

En estas circunstancias, los problemas sociales se vuelven complejos y, como consecuencia, también sus soluciones.

Las respuestas anteriores no sirven para los nuevos problemas. Es necesario diseñar e implementar nuevas iniciativas que aborden estas situaciones críticas, y a veces crónicas. Pregunta de Investigación: ¿Puede a Universidad, a través del Intraemprendimiento Social, bien diseñado y gestionado, contribuir a atacar y reducir problemas sociales actuales, creando capital social que favorezca a su entorno local? ¿Cómo hacerlo con éxito? La Universidad, como gran agente del cambio, es una factoría de conocimiento en muchos aspectos, puede, mediante la transferencia de K (ver Feciex NO transferencia), y un modelo de Intraemprendimiento Social organizado, influir en el tejido social próximo aportando y creando trabajo comunitario. Por lo tanto, la Universidad como organización, sus líderes staff, profesores y alumnos; los entornos contextuales de la Universidad y la sociedad en general pueden salir beneficiados de los resultados de este trabajo.

Contribuciones esperadas:

Desarrollaremos, empleando el Estudio de Casos, un modelo integral de intraemprendimiento social desde la Universidad con enfoque Universidad-Sociedad. Además, vamos a Identificar, comparar y validar un inventario de los factores que inciden en el desarrollo del intraemprendimiento social.

Validaremos cual sería la mejor herramienta para medir el impacto social del Intraemprendimiento Social Universitario.

Y ratificaremos que la variable cultura organizacional es una variable catalizadora para el intraemprendimiento.

Reflexión y acción:

Dada la problemática que afecta a nuestro planeta, hoy más que nunca (Inseguridad, Desempleo, Desmotivación de los jóvenes, Desconfianza en los organismos gubernamentales., Vacíos en la interlocución entre gobierno-organismos y la comunidad), debemos usar la sabiduría y conocimientos, para afrontar estas grandes enfermedades de nuestra sociedad. Y qué mejor agente de estos recursos y capacidades que las universidades, a través del Intraemprendimiento Social.

Palabras clave: intraemprendimiento, intraemprendimiento social, indicadores de gestión del Intraemprendimiento.

Key Words: intrapreneurship, social intrapreneurship, indicators of intrapreneurship.

1. Introducción

La presente investigación, busca relacionar diferentes variables que generan resultados positivos en el intraemprendimiento social dentro de la Universidad, así como comparar las organizaciones (fundaciones, institutos o centros) emanados de la universidad y el impacto que generan en la comunidad.

Dada la escasa literatura acerca del intraemprendimiento social se basará en trabajos sobre emprendimiento social e intraemprendimiento en general. Ahora bien, el

emprendimiento social tiene en su misión el apoyo y desarrollo de la comunidad. El emprendimiento social como un compromiso para crear nuevos modelos de actividad para desarrollar productos y servicios que satisfacen las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales. (De Pablo, 2005). Por otro lado tenemos algunas manifestaciones de emprendedores sociales “Los emprendedores sociales no se quedan satisfechos repartiéndolo pescado, ni siquiera enseñando a pescar. No descansarán hasta revolucionar la industria pesquera”. (Bill Drayton, Fundador de Ashoka. Para analizar el tema del intraemprendimiento social, se iniciará con la investigación realizada por (Bojica, A; 2009) acerca del emprendimiento organizacional. Bajo este concepto, se han reunido múltiples y a veces diferentes fenómenos organizacionales, como son la creación de un nuevo negocio por una empresa existente (Block y Mc Millan 1993), la promoción de nuevas ideas de productos y procesos por un individuo o un grupo de individuos dentro de la organización, frecuentemente llamada intraemprendimiento (Pinchot 1985) o una filosofía emprendedora impregnada en el perfil de la organización y en sus operaciones, conocida como gestión emprendedora (Stevenson y Jarillo 1990) orientación emprendedora (Lumpkin y Dees 1996), postura emprendedora (Covin y Slevin, 1991) o emprendedor estratégico (Ireland et al 2003).

El desarrollo del emprendimiento social busca dar como resultado el beneficio en una comunidad, este beneficio no necesariamente debe ser económico, pero si de valor agregado al colectivo, ese beneficio se basa en desarrollo de capital social.

(Fukuyama, F 1999) habla del capital social, definido como normas y valores compartidos que promuevan la confianza y la cooperación social, constituye una forma utilitaria de ponderar la relevancia del factor cultural en el proceso de desarrollo, partiendo de la premisa de que no todas las culturas son proclives a fomentar el crecimiento económico. Dentro del área de desarrollo de capital social una actividad que ha tenido gran impacto es la generación de microfinancieras.

El área de las microfinanzas es un ejemplo de una de las instancias más exitosas de creación y aprovechamiento del capital social. (Ocampo, J. A. CEPAL).

Muhammad Yunus, fundador del Banco Grameen y el padre de los microcréditos, ofrece un ejemplo clásico de los emprendimientos sociales. quien comenta: “... los

Jóvenes tienen que pensar de manera diferente, que son personas que no buscan empleo, sino que lo facilitan... Más que una persona que busca trabajo, debe ser un facilitador de trabajo. Por lo que su misión en la vida es crear puestos de trabajo para otros... A cada problema social podemos responder con un negocio social, que no genere rendimientos, ya que... Es posible pensar en el interés del hombre por crear un negocio para ayudar a otros y así cambiar la vida de las personas”. (Yunus,M. 2010). Una de las líneas de desarrollo de un emprendimiento social es generar empresas sociales. La empresa social es el resultado de la iniciativa emprendedora de entidades sociales que, con objetivos eminentemente sociales, aúna en sí misma elementos asociativos y elementos empresariales, pudiendo adoptar para ello cualquier forma jurídica. (de Pablo, I y Pizarro, F ;1988) .

En esta investigación se analizará cómo las Universidades a través del intraemprendimiento social, pueden generar y apoyar emprendimientos sociales en las comunidades que den como resultados la capacitación y empoderamiento para que puedan generar bienestar común en sus colectivos. “Nuestra capacidad nacional para dirigir el proceso de cambio depende en forma crítica de nuestras universidades, nuestro éxito en el futuro depende de movilizar más efectivamente la imaginación, la creatividad, las habilidades y el talento de todos nuestros ciudadanos; y dependemos de cómo usemos el conocimiento para construir la fortaleza económica y la armonía social”. (Varela, R 2009)

Es por ello que de acuerdo a (Varela, R 2009) podríamos preguntarnos lo siguiente: “¿Es posible y conveniente que los ciudadanos sean capaces de generar su propio trabajo y sustento? ¿Existe una responsabilidad social de los ciudadanos más capacitados de generar empleos para sus compatriotas menos privilegiados?”-

El aumento en la investigación del Emprendimiento social por los estudiosos de la gestión está creciendo a medida que más estudiantes de negocios tratan de hacer una diferencia en el mundo: ejemplo de ello son (Stevenson, 2008) las escuelas de negocios y su reacción al desarrollar más cursos (Brock y la Academia Global de Ashoka para el Emprendimiento Social, 2006; Krueger , centros de Gales, y Brock, 2007) y la creación de Centros e Institutos universitarios enfocados al desarrollo de empresas sociales (Hoogendoorn, Pennings, y Thurik, 2009). Moss y Lumpkin (2009) identifican 152 artículos enfocados al desarrollo social y las empresas sociales en las revistas académicas en los

últimos veinte años a partir de una variedad de disciplinas, mientras que Hill, Kotharathi, y Shea (2010) encontramos 212 artículos científicos publicados en *Emprendimiento social* y 128 revistas entre 1968 y 2007.

En esta investigación nos basaremos en la recopilación de información de temas como lo son el emprendimiento, desde su forma tradicional y luego en un enfoque social, así mismo describiremos el intraemprendimiento como una característica del emprendimiento dentro de la organización. También identificaremos y analizaremos las variables que influyen en el éxito en el intraemprendedurismo social y por último revisaremos literatura para identificar la mejor forma de medir el impacto social y el desarrollo de capital social en las comunidades urbano-marginadas. Basándonos en el marco teórico de la Teoría de

Recursos y Capacidades por su relación con el emprendimiento, tal y como lo comentaron Connor y Rumelt. Los primeros trabajos sobre la teoría basada en los recursos (RBT) reconoció que el emprendimiento es una parte intrínseca de la estructura basada en los recursos (Connor, 1991; Rumelt, 1987).

DETECCION DEL PROBLEMA

En esta investigación se está partiendo de otras investigaciones anteriores para generar un modelo integrador de intraemprendimiento social basada en la creación de organismos (fundaciones, institutos o centros) emanados desde las universidades, con el objetivo de ayudar a los colectivos mas necesitados.. Con este modelo se explicarán fenómenos y se buscará predecir resultados que no han sido previstos o explicados en marcos conceptuales existentes. Hasta la fecha, el fenómeno del Intraemprendimiento social desde las universidades ha carecido de un marco teórico.

“No sólo las Administraciones Públicas vienen estableciendo medidas de fomento de la actividad emprendedora, sino que también la academia se ha interesado por la creación de empresas como campo de investigación científica (Bygrave y Hofer, 1991; Johannisson y Landström, 1997; Davidsson, 2003; Cuervo, 2005, etc.).

Por otro lado ante la situación que estamos viviendo en nuestro entorno como son:

- Inseguridad.
- Desempleo.
- Desmotivación de los jóvenes.

- Desconfianza en los organismos gubernamentales.
- Vacíos en la interlocución entre gobierno-organismos y la comunidad. Y partiendo de algunos ejemplos, tenemos que:

• México: 7.8 millones de personas que ni estudian ni trabajan. Encuesta Nacional de la Juventud 2010.

• España: Aproximadamente 25% de tasa de desempleo a Junio 2012.

• Chile: 6 meses de huelga estudiantil a Junio 2012.

• USA: Marcha de “Indignados” en Boston y N.Y. (Wall Street) Febrero 2012.

Ante esto que debemos hacer:

Ningún país, estado u organización, puede ir mas lejos que el talento que tenga su gente, es por ello que las Universidades que son generadoras de talento, tienen la responsabilidad de generar modelos que puedan ayudar a combatir los problemas que enfrentan los países. Debemos buscar una psicología positiva para enfrentar estos males tal y como lo comentaba su santidad Juan Pablo II:

► “No se dejen vencer por el mal antes bien, vence al mal con el bien”.

► “Los jóvenes están en peligro por el mal uso de las técnicas publicitarias que estimulan la inclinación natural a evitar el trabajo duro con la promesa de la satisfacción inmediata de todos los deseos.” Juan Pablo II *Nota: en su cuarta visita a México (1999), durante un encuentro con 140,000 jóvenes en el Estadio Azteca.

Lo anterior debe estar basado en investigaciones desarrolladas en las Universidades para ayudar a las comunidades mas necesitadas de cada país.

JUSTIFICACIÓN

Existe un cambio estructural en las universidades europeas de sus misiones tradicionales: de la educación y la investigación, a una tercera tarea, la comercialización de nuevos conocimientos para el desarrollo económico (Etzkowitz et al. 2000).

Ortega y Gasset comenta acerca de la tercera misión de la universidad la cual debe desarrollar y transferir conocimiento que beneficie a la comunidad, de la misma manera Etzkowitz también comenta la responsabilidad de la Universidad en la transferencia de conocimiento.

En nuestro contexto latinoamericano, podemos citar al Tec de Monterrey.

Es misión del Tec de Monterrey en particular, pero de las Universidades en general, formar mejores ciudadanos. La misión del Tec en uno de sus párrafos dice: Formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su comunidad en lo económico, político, cultural y social. Es por ello que para el Tec es importante el desarrollo de la competencia ciudadana, así como medir el avance de la misma. Una de las formas en las que se puede promover, generar, seguir y medir la ciudadanía es a través de los grupos estudiantiles formalmente registrados, fomentando en ellos el desarrollo de actividades en pro de comunidades menos favorecidas.

Por otro lado como un ejemplo de ciudadanía, Ortega y Gasset comenta que “cuando en una comunidad todos esperan recibir algo sin dar nada a cambio esta comunidad tiende a desaparecer”. Es por ello el compromiso del desarrollo con la comunidad.

Un nuevo enfoque es la promoción del desbordamiento del conocimiento a través de una universidad emprendedora. La integración de la misión de una universidad para el desarrollo económico y social insta a las universidades hacia la transformación de la enseñanza tradicional, y las universidades de investigación a universidades emprendedoras. En la actualidad existe una considerable literatura internacional frente a la noción de lo que se ha denominado la universidad empresarial (Gibb, Haskins, y Robertson 2009).

José Ortega y Gasset quien en su célebre artículo sobre La misión de la universidad nos dice: “La universidad consiste , primero y por lo pronto, en la enseñanza que debe recibir el hombre medio; hay que hacer del hombre medio, ante todo un hombre culto, situarlo a la altura de los tiempos...Y también hay que hacer del hombre medio un buen profesional”. Ortega defiende que la universidad debe enseñar cultura. Entiende por cultura el sistema de ideas vivas que cada época posee. “Esas que llamo ideas vivas o de que se vive son, ni más ni menos, el repertorio de nuestras efectivas convicciones sobre lo que es el mundo y son los prójimos, sobre la jerarquía de valores

que tienen las cosas y las acciones: cuáles son estimables, cuáles son menos”.

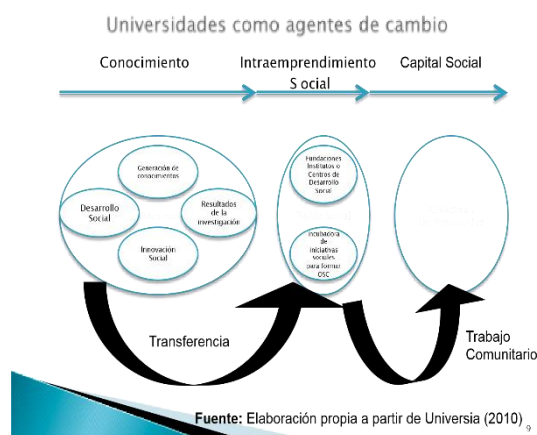
Las personas no podemos vivir sin reaccionar ante nuestro entorno y ante los prójimos con quienes convivimos, forjándonos una interpretación intelectual de ellos y unas posibles conductas con ellos. La clarificación de quién es ciudadano competente y cómo formarlo es un reto de primer orden para padres y educadores en estos momentos de profundo cambio.

Para poder reaccionar al entorno es necesario tener innovadores dentro de la organización que puedan activarse rápidamente, a estas personas se les conoce como intraemprendedores.

De la misma manera, cada vez mas instituciones de educación superior están siendo requeridas a operar de manera mas emprendedora, comercializar los resultados de sus investigaciones y desarrollando organismos basados en el conocimiento de las empresas. “ Las universidades están actualmente en una “segunda revolución” en estos días, la incorporación económica y el desarrollo social forman parte de su misión”. Kirby (2005); de acuerdo con Etzkowitz (1998, 2003 y 2004); Etzkowitz y Leydesdorff (2000) y Etzkowitz et al (200).

La vieja institución universitaria se ha transformado radicalmente, pasando de ser la fuente principal del conocimiento y el saber, a convertirse en uno de los principales agentes del proceso de cambios sociales, económicos y culturales que han experimentado las sociedades modernas. Universia (2010).

Universidades como agentes de cambio



1.3 Preguntas de investigación.

- ▶ ¿Qué factores favorecen el intraemprendimiento social desde la Universidad?
- ▶ ¿Cuál es la mejor forma de medir el impacto social en una Fundación o Institución?
 - Tasa de Retorno a la Inversión (ROI)
 - Tasa de retorno social (SROI).
 - Scallers.
 - Medición mixta Cualitativa y Cuantitativa.
 - Matriz de marco lógico, etc.

1.4 Objetivos generales

Desarrollar un modelo integral de intraemprendimiento social desde la Universidad que apoyen a las fundaciones Universidad-Sociedad.

1.5 Objetivos Específicos

- ▶ Comparar y validar un inventario de los factores que inciden en el desarrollo del intraemprendimiento.
- ▶ Validar cual sería la mejor herramienta para medir el impacto social.

2. Antecedentes y estado actual del conocimiento

Teoría de Recursos y Capacidades

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se sitúa habitualmente en el año 1984, con la publicación del artículo «The resource-based view of the firm» del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996: 73), trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente del pensamiento. En concreto, el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados. Birger Wernerfelt (1984) fue el primero en acuñar el término "TRC" a pesar de que los conceptos fundamentales utilizados para identificar este punto de vista apareció hace décadas en los escritos de Barnard (1938), Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962), y Rumelt (1974, 1984). Estos estudiosos, sobre la base de Andrews (1971) y Ansoff (1965), argumentan que la coordinación del esfuerzo

humano y capacidad para obtener, utilizar eficaz y mantener eficientemente los valiosos recursos tangibles e intangibles es la base de la estrategia de la compañía y por lo tanto, su base para lograr una ventaja competitiva.

De acuerdo con lo anterior, definiremos los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras, 2002: 186). Esta definición es consistente con la propuesta original de Wernerfelt (1984: 172) que los define como: «Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.»

En cambio, el segundo nivel de análisis viene determinado por las capacidades, habilidades o competencias organizativas, que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2002: 189). Prahalad y Hamel (1990: 82) las definen a partir del concepto de competencias esenciales y argumentan que: «Las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías». En línea similar, para Grant (1996: 165): «Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta». Tienen, por tanto, un carácter colectivo y son, por su propia naturaleza, intangibles.

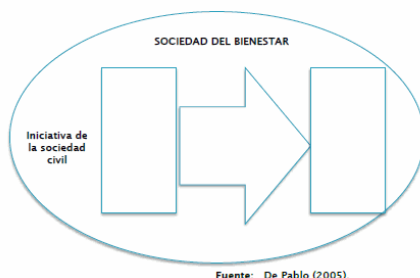
De acuerdo a Davidsson y Delmar (1999), los compañeros de las relaciones de emprendimiento podrían ser buscados en un campo más vasto que el que se relaciona con el individuo. Este enfoque refleja, en gran parte, las definiciones tradicionales a nivel individual. Un emprendedor es, a menudo, considerado como una persona innovadora y creativa, adecuada para gestionar una empresa que hace hincapié en la innovación (McClelland, 1961; Davidsson, 1989; Miner, 1990; Miner et al, 1994).

Aunque los investigadores discuten la importancia general de los recursos en empresas comerciales (Alvarez y Barney, 2002; Brush, Greene, & Hart, 2001; Greene & Brown, 1997), las empresas sociales (Leadbeater, 1997; Mair y Martí, 2006; Peredo y McLean, 2006; Waddock y Post, 1991), y organizaciones sin fines de lucro

(Galaskiewicz, Bielefeld, y Dowell, 2006; Stone, Bigelow, y Crittenden, 1999), y mucho menos se ha hecho para aplicar sistemáticamente una lente TRC a las empresas sociales. En los últimos años, Meyskens, Post-Robb, Stamp, Carsrud, y Reynolds (2010) aplicaron la TRC para comprender los procesos operativos de los emprendimientos sociales. Desa (2008) utiliza la TRC y las teorías de la dependencia de recursos para evaluar cómo la tecnología de empresas sociales moviliza recursos en entornos de recursos limitados a través de bricolage y las estrategias de búsqueda de recursos. Seelos y Mair (2007) pusieron su argumento en TRC para comprender mejor cómo las empresas pueden utilizar las asociaciones y las capacidades existentes para servir a clientes de ingresos más bajos con éxito en la parte inferior de la pirámide. Los socios del sector público incluyen entidades gubernamentales, universidades, y escuelas. Los socios del sector privado incluyen las corporaciones e instituciones financieras. Los interlocutores sociales del sector incluyen otros emprendimientos sociales, entidades religiosas, particulares, y la comunidad. La diversidad de asociaciones refleja cuando una empresa social tiene una gran variedad de asociaciones con entidades de diferentes sectores y representa la red de arraigo en la que operan los emprendimientos sociales.

2.2 Modelos Teóricos

Figura 1. Modelo de De Pablo, I.



Fuente: De Pablo (2005).

Fuente: De Pablo, I. 2005

3. Impacto social

El desafío de la forma de ampliar el impacto social de manera eficiente y eficaz se ha convertido en una cuestión clave para los profesionales y los investigadores de la iniciativa empresarial social (Bradach 2003, Dees et al. 2004, Bloom y Dees 2008).

El trabajo teórico se ha centrado principalmente en el desarrollo de marcos (encuadres). De la misma manera,

el trabajo empírico que se ha hecho, especialmente para entender las causas de la expansión exitosa de las organizaciones con emprendedurismo social, se ha limitado, con la mayoría de los que utilizan estudio comparativo de casos y enfoques (Alvord et al. 2004, Lafrancia et al. 2006, Sharir y Lerner 2005, Grant y Crutchfield 2007). El limitado trabajo teórico y empírico es lamentable ya que la ampliación de una innovación social ofrece la posibilidad de ampliar en gran medida el valor social de la innovación a un mayor número de beneficiarios.

Existen diversas formas de medir el impacto social. Algunas son:

- ▶ Evaluación Formativa (Weiss, 1998).
- ▶ Teorías del cambio (Weiss & Bridgespan Group, Inc).
- ▶ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).
- ▶ Acumen Fund Scorecard (McKinsey, 2001).
- ▶ Social Return Assessment (Pacific Community Ventures.PCV, 2000).
- ▶ Atkisson Compass Assessment for investors (AtKisson inc. 2000).
- ▶ Ongoing Assessment of Social Impacts. OASIS (REDF, 1999).
- ▶ Social Return On Investment. SROI (REDF, 1996).
- ▶ Benefit-Cost analysis process. (Arsène-Jules-Étienne-Juvénal Dupuit, 1900).
- ▶ Poverty and Social Impact Analysis. PSIA,(World Bank, 2000).
- ▶ Modelo SCALERS (Bloom y Chatterji 2009) □ Return of Investment. ROI (Iñaki) □ Matriz de marco lógico.

4. Estudio Empírico

De acuerdo con Valles (1999), la metodología cualitativa tiene una lógica que sigue un proceso, donde a partir de una experiencia se trata de interpretar el contenido bajo diversos puntos de vista. Su diseño está abierto a la invención (creatividad), la obtención de datos al descubrimiento y el análisis a la interpretación.

En la investigación cualitativa el investigador es el principal instrumento de investigación y no los métodos como en la investigación tradicional. Es su capacidad para relacionarse con los sujetos, su capacidad

hermenéutica, su capacidad para facilitar vínculos entre conexiones y los sujetos. Taylor y Bogdam (1986), Sánchez (2002).

En este sentido la intuición y la creatividad se convierten en elementos claves del proceso de investigación. Bolseguí. M y Fuguet. A (2006).

La estrategia de investigación elegida para esta tesis está basada en un estudio de casos. Para describir y explicar el intraemprendimiento es necesario captar la riqueza del entorno organizativo.

LA DINÁMICA DE LA INVESTIGACIÓN

La comprensión del objeto de la investigación, representados en el marco conceptual, se va adquiriendo a través de lo que denominamos la dinámica de la investigación. La dinámica de la investigación es un proceso iterativo que se estructura en cuatro etapas. Aunque las cuatro etapas se comentan separadamente, en la práctica se encuentran mucho más diluidas, provocándose muchas interacciones entre fases sucesivas.

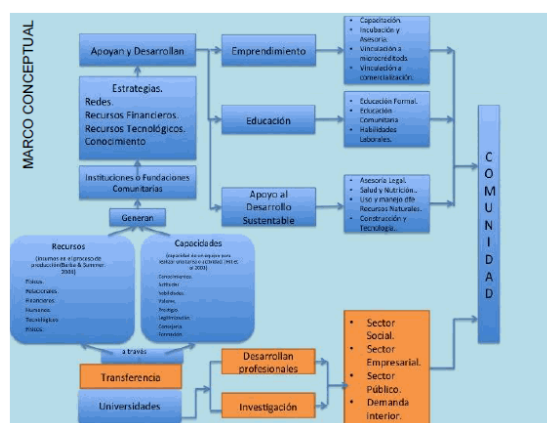
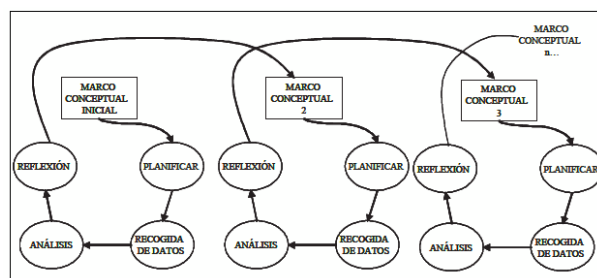
Consecuentemente, la dinámica del proceso dista mucho de ser estrictamente secuencial. Planificar. El diseño de la investigación comprende básicamente la elección por parte del investigador del paradigma de investigación a utilizar (interpretativo o positivista para los estudios de casos) junto a aquellos conceptos y relaciones descritas en el marco conceptual que van a ser analizados.

La Recogida de datos se lleva a cabo según el plan de la fase anterior. Debe indicarse que, aunque la recogida y análisis de los datos se presentan aquí en etapas separadas, en realidad, estas dos tareas están muy relacionadas.

La etapa de análisis no es actividad discreta sino más bien continua, supone una tarea iterativa que puede llevar a continuas lecturas y relecturas de las transcripciones con el objetivo de conseguir comprender en profundidad los datos, los temas subyacentes y los modelos y pautas contenidas en ellos.

Reflexión. Las deliberaciones y el análisis crítico de cualquiera de las interpretaciones se consideran cuestiones muy necesarias tanto para un aprendizaje eficaz como para la investigación en «investigación de la acción» (action research) (Dick, 1992). La fase formal de reflexión, que puede implicar tanto deliberaciones como pensamiento crítico, se lleva a cabo después de que los datos han sido analizados. Este marco conceptual

después formará parte de los fundamentos de una nueva dinámica de investigación. Marcos conceptuales y Dinámica de la investigación. (Cepeda, G. 2006)



Método de Casos

El método de investigación de estudio de casos, como una investigación empírica trata de investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, y se utilizan en múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1984:23). De acuerdo con Eisenhardt (1989) y Yin (1984) se utiliza este enfoque en el contexto empresarial donde los temas se estudian en las primeras etapas de análisis (Eisenhardt, 1989; Gartner y Birley, 2002). Por lo tanto, con el fin de obtener una mejor comprensión del fenómeno estudiado, y analizar en profundidad los elementos específicos que caracterizan a universidades emprendedoras (Clark, 1998) el método de estudio de casos será usado.

Diseño del Estudio de Casos

Selección de casos La población define el grupo de entidades de las cuales se extrae la muestra cualitativa que es propiamente objeto de estudio; la selección de una

población adecuada permite controlar variaciones externas, y ayuda a definir los límites de generalización de lo descubierto (Eisenhardt, 1989).

Las Fundaciones seleccionadas fueron

- ▶ Fundación Universidad-Sociedad U. Extremadura. España;
- ▶ IDESS - Tec de Monterrey. México;
- ▶ Centro de la Comunidad – DUOC- U. Católica. Chile;
- ▶ CSECP - Virginia Tech University. USA.

Aun se cuenta con dos universidades “en reserva”, Fundación Centro de la Comunidad UDEM y Fundación Tigres al rescate UANL, para el caso de que algún “descubrimiento importante” ocurriera “durante la realización de uno de los casos individuales” (Yin, 2003), donde adaptaríamos los cambios a nuestra investigación

Caracteres generales de la investigación empírica

La parte empírica de esta investigación consiste en un estudio de casos multiple, de carácter descriptivo, de tipo descriptivo y exploratorio, con enfoque esencialmente inductivo y parcialmente deductivo. La unidad de análisis son las fundaciones emnadas de la Universidad que apoyan al desarrollo de la comunidad, que se estudia desde una perspectiva holística, Para la selección de los casos objeto de estudio hemos utilizado, entre otras, la metodología del “caso típico”, así como el procedimiento en dos fases que aconseja Yin (2003); igualmente, siguiendo a este autor, hemos optado por partir de un caso piloto. Vamos a explicar en detalle a continuación cada aspecto de esta definición de la investigación empírica realizada.

El objetivo esencial del caso piloto es el de “ayudarnos a refinar nuestros planes de recogida de datos, tanto en lo referente a los contenidos de los datos, como a los procedimientos a seguir” (Yin, 2003). El estudio de casos piloto nos proporcionó información para llegar a conclusiones o descubrimientos que nos ayudaran a rediseñar el protocolo de la investigación, y con ello afinamos la manera en que desarrollamos ese protocolo durante el trabajo de campo de los demás casos.

La estrategia seguida para el estudio de casos realizado tiene carácter eminentemente descriptivo y exploratorio. En rigor, podemos decir que el primer caso estudiado (TEC) tiene totalmente ese doble carácter, exploratorio y descriptivo, dado que constituye una pieza esencial del

método iterativo que hemos seguido para articular la parte teórica con la práctica, como se explica más abajo. En el resto de casos, y siguiendo la metodología de Yin (2003), nos hemos limitado a realizar un análisis más descriptivo, continuando la exploración en algunos aspectos.

Cuando hablamos de que se trata de un estudio de casos con enfoque comparativo y holístico, con ello queremos decir, siguiendo en esto también a Yin (2003), que cada caso incluye una sola unidad holística de análisis global (la fundación, centro o instituto en su conjunto), y que se ha diseñado el estudio de casos previendo que para cada caso se producirán resultados similares (prediciendo una replicación literal, y no una teórica - es decir, aquella que predice resultados contradictorios por razones predecibles). Por otro lado, seguimos en lo referente a la lógica general de la investigación, de tipo inductivo.

En la selección de los casos objeto de estudio hemos utilizado una combinación de las formas propuestas por Patton (1990): el caso típico, por medio de criterios, homogeneidad y conveniencia. Respecto a la metodología del caso típico, hemos buscado cuatro organizaciones “representativas de las demás de ese tipo”: el caso típico se entiende como caso representativo, “ejemplifica lo que se considera un conjunto típico de valores, partiendo de la comprensión generalmente aceptada de un determinado fenómeno”, y es un método muchas veces apropiado para tareas exploratorias (Gerring, 2007) tras un extenso análisis comparativo de definiciones, y la adopción final de una definición de Fundaciones emanadas de la universidad (FEN). Por otro lado, los elementos del tipo, que son los que se contienen en esta definición matricial, sirven también para parametrizar los cuestionarios utilizado en el estudio de todos los casos.

Por otro lado, se trata de un estudio múltiple de cuatro casos, que además son similares, dotados de homogeneidad (Patton, 1990). Existe poca literatura acerca de cuál debe ser el número mínimo de casos si se aborda un estudio de casos múltiple. La población define el grupo de entidades del que se extraerán las que serán propiamente objeto de estudio; para una determinada categoría parece que al menos es importante escoger dos casos o tipos polares (Eisenhardt, 1989). Como nuestro estudio abarca cuatro países con diferente legislación y entornos culturales, y si bien se podría considerar que a priori todas las fundaciones estudiadas podrían formar parte de la categoría general de fundaciones comunitarias, hemos decidido analizar un caso por país.

Dado el elevado coste económico y en tiempo que supone analizar cada organización, situadas en puntos muy diversos y a que este trabajo debía realizarlo un solo investigador, hemos reducido por conveniencia (Patton, 1990) el número de casos al mínimo aceptable. El número de cuatro, que han sido los casos analizados, se ha fijado por ser la cantidad mínima que se encuentra en la literatura (Eisenhardt, 1989). Para hacer la selección se ha empleado el procedimiento en dos fases que aconseja Yin (2003): primero, la recogida de datos cuantitativos relevantes del total de la población (en este caso fundaciones, centros o institutos) de cada uno de los cuatro países, a partir de una fuente de archivos; después, definición de criterios (Yin, 2003; Patton, 1990) para estratificar esa información de manera cualitativa, a fin de reducir el número de candidatos a 10 ó 20 y realizar un segundo filtrado. Con mayor precisión, explicamos más abajo en detalle el procedimiento de selección empleado, en aplicación de la metodología, pero de nuevo recordamos que la naturaleza de esta parte del trabajo de investigación es de tipo más cualitativo (y no estadístico), consistente en “la descripción fáctica de eventos que han ocurrido en el pasado”, que nos permite “situar el estudio en el contexto del entorno en que ocurre”, y “profundizar más estudiando respuestas que si se hiciera a través de encuestas” (Naumes y Naumes, 2006), buscando en definitiva no tanto la generalización estadística de los resultados (crítica corriente que se hace a la metodología del caso (Bonache, 1999, Yin, 2003), como una descripción de lo observado, y en todo caso una generalización analítica, es decir “la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico” (Yin, 2003).

La fuente metodológica que ha servido al procedimiento de articulación entre la parte teórica y empírica, por el que finalmente hemos optado, es Yin. En relación con el diseño del estudio de casos múltiples, Yin propone seguir una metodología análoga a la lógica del método de experimentos múltiples. Esta lógica es la de la replicación, no la de la muestra estadística, y se basa en el desarrollo inicial de un marco teórico rico en detalles, y en que si los casos muestran resultados similares y coherentes con ese marco teórico, podremos creer que tenemos un buen soporte para aquellas proposiciones iniciales. Las conclusiones de cada caso, desde el primero que se estudia, “se consideran información que debe replicarse en los demás”. Yin utiliza un esquema gráfico muy similar en su lógica interna al de Grunow, empleando siempre las líneas de puntos en el sentido contrario a las agujas del reloj para describir lo que llama

“bucle de retroalimentación”, y que representa “la situación en la que un descubrimiento importante ocurre durante la realización de uno de los casos individuales”. Este hallazgo, que puede consistir en que uno de los casos no se ajusta al diseño original, o que se reconsidere una o más de las proposiciones teóricas originales del estudio, debería llevarnos bien a un rediseño de la investigación, bien de las bases teóricas, antes de seguir adelante con los siguientes casos. Actuando con estricto respeto a estas bases metodológicas, hemos concebido el marco teórico como un sistema evolutivo, que una vez formulado inicialmente sobre bases teóricas, será susceptible de revisión a través de cada uno de los cuatro ciclos (de los cuatro casos) del proceso de investigación empírica. De esta manera, la articulación de la parte teórica y la empírica de esta investigación parece dar satisfacción a los requerimientos de coherencia y calidad que son exigibles en una tesis doctoral.

Ficha técnica del estudio empírico

Unidad de recogida de datos	Cuatro personas físicas por cada unidad de análisis: un Directivo de la Universidad, un alto Directivo de la Fundación, un socio y un stakeholder. Las entrevistas se complementan con soporte de memorias y otros documentos operativos, publicaciones y bases de datos.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental y de archivos Entrevistas Observación directa
Fuentes de información	Primarias: A. Fuentes cualitativas (1. Entrevistas personales a miembros de los Patronatos de las Fundaciones, entrevistas a los directivos de las Fundaciones, y entrevistas a miembros de las poblaciones objetivo de la tarea fundacional -stakeholders-, y a representantes de socios de la Fundación investigada; como norma, el informador clave será el máximo ejecutivo de la Fundación, sea empleado o miembro de la Universidad; 2. Evidencias recogidas en la comunidad: comentarios de la población, documentos oficiales, periódicos locales editados por las Fundaciones, etc). B. Fuentes cuantitativas (memorias de actividades; datos de los impactos económicos y de otros tipos registrados en el territorio; análisis de los indicadores empleados por las Fundaciones) Secundarias: publicaciones científicas sobre Fundaciones, documentos oficiales y promocionales de las propias Fundaciones analizadas, bases de datos, revistas sectoriales, información aparecida en prensa y otra genérica disponible en Internet.

Protocolo del estudio de casos	Realizado ad hoc y validado inicialmente por expertos académicos.
Método de análisis de la evidencia	Cualitativo (técnica de construcción de explicaciones). Cruce de datos entre las evidencias recogidas (triangulación).
Enfoque científico	Combinación de metodología inductiva y de metodología deductiva, a partir de un marco teórico creado por metodología sistémica.
Estructura de la redacción	Lineal - analítica
Rigor y calidad metodológica	Validez de constructo (múltiples fuentes de evidencia, validación por informantes clave, establecimiento de una cadena de evidencias), validez interna para el marco teórico (responder a explicaciones alternativas), validez externa (lógica de replicabilidad), y fiabilidad (protocolo del estudio y base de datos).
Fecha de realización	Enero de 2012 hasta Diciembre de 2013

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones Empíricas por tema.

I.- Autonomía Administrativa

A excepción de la Universidad de Extremadura, donde su Fundación tiene cierta autonomía, las demás entidades son parte formal de las Universidades en forma de: Institutos, Centros o Direcciones. La Fundación UEX-Sociedad cuenta con un Patronato donde figuran representantes de la propia U. Extremadura y donde mayoritariamente está compuesto por representantes de empresas.

En el IDESS No existe un patronato, es parte de la Dirección de Desarrollo Social y Estudiantil. Es un departamento del Instituto para el Desarrollo Social Sostenible. La Fundación Duoc adaptó su estructura académica y creó el Instituto Profesional Duoc y el Centro de Formación Técnica Duoc, en donde dependiendo de Asuntos Estudiantiles se encuentra la Pastoral DUOC quien se encarga de apoyar las causas hacia la comunidad. El CSECP Es parte de la Vicerrectoría de Compromiso Comunitario de Virginia Tech.

II.- Financiamiento (Independencia económica)

Para el financiamiento (a excepción de la Universidad de Extremadura, quien genera sus propios recursos) las FIC's dependen del presupuesto financiero de la Universidad, aunque todas las FIC's hacen campañas financieras.

III.- Apoyo a la Comunidad

En todos los casos, la Universidad delega su responsabilidad de apoyo a la comunidad y ese es el principal objetivo de las FIC's. En ella se canalizan los esfuerzos tanto de los alumnos como del personal para el apoyo a los colectivos más necesitados.

IV.- Impacto en la Comunidad

En cuanto al Impacto a la comunidad, ninguna de las FIC'S utiliza herramientas de medición recomendadas en la literatura.

La UEX, en el caso de las líneas de actividad, se evalúa con los propios usuarios el grado de satisfacción de los

servicios prestados. En el caso de los proyecto de desarrollo se realizan evaluaciones finales de consecución de objetivos.

En el Tec de Monterrey no se han usado esos modelos. Se realiza una planeación estratégica, se lleva seguimiento a indicadores y se revisan cada 4 mese. Se está iniciando la evaluación del instrumento matriz de marco lógico.

En DUOC se han desarrollado indicadores propios para la medición del impacto en la comunidad.

En VT normalmente se asocia con una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro y de la sociedad civil, por lo que el desarrollo de un conjunto universal de medición del impacto es difícil. El impacto se mide principalmente en la persistencia de la asociación, la cuantificación de las inversiones y la satisfacción de los socios.

V.- Intraemprendimiento

Referente al fomento del intraemprendimiento, en UEX sí se lleva a cabo, incluso se les invita y motiva a que lo hagan.

En El Tec de Monterrey si se fomenta el intraemprendimiento, si estos están alineados a la estrategia institucional o bien si estos repercuten en mejoras para la percepción/aprendizajes de alumnos, mejora de la práctica docente y mejora de la posición/posicionamiento de la institución.

En DUOC, entendiendo como proyectos aquellos que permiten desarrollar o mejorar capacidades institucionales existentes, podría decirse que todos tienen la libertad de plantearlo y dedicar tiempo para empaquetarlo y proponerlo a la institución. Incluso existen fondos concursables y opción de postulación a fondos públicos que permiten financiar el desarrollo y potenciar estas ideas.

En VT nuestro modelo es de jerarquía limitada. Nos acercamos a la mayoría de los proyectos con los esfuerzos de colaboración y tratamos de identificar las sinergias entre las subunidades para la mejor consecución de los resultados deseados.

5.2. Conclusiones de la Investigación

1. ¿Qué factores favorecen el intraemprendimiento social desde la Universidad?

Analizando los cuestionarios podríamos concluir en base a la ponderación que cada informante clave dio, que los factores más importantes de motivación para el intraemprendimiento fueron:

DUOC-Pastoral: la cultura, la estructura organizacional, la innovación y autonomía en el trabajo.

UEX-Fundación U-S: la Productividad, la Innovación, la cultura y la estructura Organizacional.

VT.-CESCP: la estructura organizacional, la innovación, la cultura y la productividad. Tec de Mty.-IDESS: la innovación, el liderazgo, la cultura y la productividad.

Cabe hacer notar que para Virginia Tec y el Tec de Monterrey, el liderazgo, el empoderamiento y los límites organizacionales son también factores importantes para facilitar el intraemprendimiento.

Como podemos ver, la cultura organizacional es el factor más repetido y que más influencia tiene. La cultura organizacional define en gran medida la forma en que las empresas realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que es crítico para determinar su rendimiento (Arango y Urrea, 2000). Si la cultura se trata como una variable, puede ser tomada como un recurso o medio para alcanzar objetivos y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores. Puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito (Barney, 1986). La inclusión de la cultura en la mayoría de las tipologías de recursos y capacidades que aparecen en la literatura justifica la elección de este intangible como uno de los factores importantes del intraemprendimiento. Igualmente, los resultados de la investigación de (Hall, 1992) fortalecen los argumentos para tal elección: una encuesta dirigida a más de ochocientos responsables empresariales dio como resultado la consideración de la cultura como uno de los recursos que contribuirían en mayor medida al éxito de sus respectivas organizaciones. Para que el Intraemprendedor pueda surgir dentro de la organización, es importante que ésta tenga una Cultura Organizacional propicia que permita a los empleados estar motivados a desarrollar ideas innovadoras y a sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización (Kuratko y Hornsby, 2005).

2. ¿Cuál es la mejor forma de medir el impacto social en una Fundación, Institución o Centro (FIC's) emanados de la Universidad?

Después de analizar cada una de las herramientas estudiadas y de recabar la información con cada informante clave de cada FIC, hemos encontrado que la mayoría de las Universidades usan indicadores propios y no los recomendados por la literatura especializada. Buscando con diversos autores en cuanto a la medición del Impacto Social, coincidimos con Carol Weiss (1998) que en su libro "Evaluation" contradice lo explicado anteriormente sobre las diversas técnicas de medir el impacto social. Ella comenta que el Impacto Social sólo puede verse a largo plazo. Para resultados a corto plazo es necesario ver la metodología de evaluaciones de proyectos sociales, en la cual se pueden evaluar de manera Formativa o Sumativa.

La evaluación Formativa se basa en procesos y podemos generar indicadores para medir los resultados. Estos resultados pueden medirse de manera cuantitativa o cualitativa. En la forma cualitativa podemos generar Guías de observación o rúbricas y medir desde el "Pre hasta el Post". La evaluación Sumativa evalúa el "Pre cotejándolo con el Post".

Por otro lado, en la tesis doctoral de (Ortega, 2012) encuentra que el uso de las diferentes herramientas de medición del impacto social son poco usadas. La evaluación de los resultados logrados por las incubadoras es una cuestión imprescindible. En primer lugar porque son herramientas sufragadas fundamentalmente desde lo público (Comisión Europea, 2002) en un momento de restricciones presupuestarias

Resumiendo en nuestros objetivos, nos habíamos propuesto desarrollar un modelo integral de intraemprendimiento social desde la Universidad que apoyen a las FIC's. Lo cual hemos logrado a través de las diversas iteraciones del modelo del caso de acuerdo a autores como son (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).

Por lo que concluimos que:

- Se ha desarrollado un modelo integral de intraemprendimiento social que puede ser usado por las universidades.
- Se han contrastado los factores que inciden positivamente en el desarrollo del intraemprendimiento social en las universidades.

- Se ha comprobado que la cultura organizacional es una variable que favorece el intraemprendimiento social.
- Se ha comprobado que ninguna de las fundaciones emanadas de la Universidad usa las herramienta para medir el impacto social recomendada por la literatura especializada.

BIBLIOGRAFÍA

- ACS, Z.J.; AUDRETSCH, D.B. (1988): "Innovation in large and small firms: an empirical analysis". *American Economic Review*, 78(4), pp. 678-690.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. (1985): "Organizational identity. In Research in Organizational Behavior". Vol. 7, Staw BM, Cummings LL (eds). JAI Press: Greenwich, CT; 263-295.
- ALDRICH, H.E.; WIEDENMAYER, G. (1993): "From traits torates: an ecological perspective on organizational foundings. In Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth". Vol. 1, Katz JA, Brockhaus RH (eds). JAI Press: Greenwich, CT; 145-195.
- ALDRICH, H.E.; FIOLE, C.M. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation". *Academy of Management Review* 19: 645-670.
- ALDRICH, H.E. (1999): "Organizations Evolving". Sage: London.
- DÍAZ, J. C. (2002): "La creación de empresas – Revisión histórica de teorías y escuelas". Trujillo: Ediciones La Coria.
- DÍAZ, J.C.; URBANO, D.; HERNANDEZ, R. (2005): "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa". Vol. 11, Nº 3, 2005, pp. 209-230, ISSN: 1135-2533
- DIMAGGIO, P. (1997): "Culture and Cognition". *Annual Review of Sociology*, 23: 263-287.
- DIMAGGIO, P. J. (1988): "Interest and agency in institutional theory". In L. G. Zucker DOMENECH, E. (2009): "El futuro no lo escribirá un ingeniero, sino la respuesta de una necesidad". Revista Barcelona Innova.
- DRAYTON, B. (2006): "Everyone a change maker: Social entrepreneurship's ultimate goal". *Innovations* (2006), 1, 80-96.
- DRAYTON, B. (2002): "The citizen sector: Emirbeyer, M., and J. Goodwin". 1994. Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology* 99: 1411-54.
- HERNÁNDEZ, R.; FUENTES, M.M.; RODRÍGUEZ, L. (2009): "Creación de Empresas. Aproximación al Estado del Arte. Entrepreneurship. An Approach to the State of the Art." Ed. Jurua. Lisboa, ISBN: 978-989-8312-01-3 Dep. Legal: SE-4405-2009
- LOUNSBURY, M.; GLYNN M. A. (2001): "Cultural entrepreneurship; Stories, legitimacy and the acquisition of resources". *Strategic management journal*. 22, 545-564.
- LOW, M.B.; ABRAHAMSON E. (1997): "Movements, bandwagons, and clones: industry evolution and the entrepreneurial process". *Journal of Business Venturing*, 12: 435-458.
- LUMPKIN G.T.; DESS, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orient construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- MAIR, J.; NOBOA, E. (2006): "Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed". In Mair, J., Robinson, J. and Hockerts, K. (Eds), *Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan: Basingstoke, UK and New York: 121-135.
- MAIR, J.; MARTI, I. (2006): "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight". *Journal of World Business*, 41:1, 36-44.
- MAIR, J.; GANLY, K. (2008): "Social Entrepreneurship as Dynamic Innovation". *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Fall 2008, 3 (4): 79-84.
- MCCLELLAND, DAVID, C. (1961): "The Achieving Society". New York: Free Press.
- MCKINSEY AND COMPANY, (2002) "Developing Acumen's Performance Measurement System" (June 2002). McKinsey and Company, www.mckinsey.com.
- MEYSKENS, MORIAH A. "How Do Partnerships Lead to a Competitive Advantage? Applying the Resource Based View to Nascent Social Ventures" (2010). FIU Electronic Theses and Dissertations. Paper 238.
- MORALES, A. (2008): "Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo". *Revista de Fomento Social*, nº 63, pp.411-444.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- NICHOLLS, A. (2006): "Social entrepreneurship: New models of sustainable social change". Oxford: Oxford University Press.
- SWIDLER, A. (1986): "Culture in action: symbols and strategies". *American sociological review*, 51, 273-286.
- TAYLOR, M.; G. DEES.; J. EMERSON (2002): "The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success". In *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*, ed. TCFN (2005): "The Balance Wheel" Transatlantic Community Foundation Network. Bertelsmann Stiftung.
- THE GOLDMAN SACHS FOUNDATION (2003): "Social Impact Assessment. A Discussion Among Grantmakers" March 26, 2003 New York City
- THOMAS, CLARK, CHITTIPEDDI (1994) = GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B.; CLARK, S.M.; CHITTIPEDI, K. (1994): "Symbolism and strategic change in academia". *The dynamics of sensemaking and influence. Organ. Sci.* 5, 363-383.
- THOMPSON, J. (2008): "Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached?" *Social Enterprise Journal*. Vol. 4 No 2. pp 149-161.
- TRUJILLO, M.; GUZMÁN, A. (2008): "Emprendimiento social - revisión de literatura". En ESTUDIOS GERENCIALES, Vol. 24 No. 109 - Octubre/Diciembre 2008. febrero, 2009.
- UNIVERSIA Guadalajara (2010): "II encuentro Internacional de Rectores". 31 de Mayo y 1 de Junio 2010 Guadalajara, México
- URBANO, D.; DÍAZ, J. C.; HERNÁNDEZ, R (2009): "Enfoque institucional para la
- VYAKARNAM, S.; BAILEY, A.; MYERS, A.; BURNETT, D. (1997): "Towards an Understanding of Ethical Behavior in Small Firms", *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.
- WEBER, K.; YUNUS, M. (2007): "Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism". New York, NY: Public Affairs
- WEICK, K. E. (1979). "The Social Psychology of Organizing". 2nd ed. Random House: New York.
- WEISS, C.H. (1972): "Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness". Prentice-Hall; ISBN-10: 0132921936
- ZAHRA, S.A. (2005): "Disciplinary research and entrepreneurship scholarship". In: Alvarez, S.A., Agarwal, R.,

Sorenson, O. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, 2nd ed. Kluwer, New York, pp. 253 – 268.

ZAHRA, S. E.; GEDAJLOVIC, D. NEUBAUM, J. SCHULMAN. (2009): "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges". *Journal of Business Venturing*, 24: 519–32.

ZIPF, G. (1949): "Human behavior and the principle of least effort". Reading, MA

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. eds. (1990): "Structures of Capital: The Social Organization of the Economy". Cambridge: Cambridge University Press.

BUSINESS INCUBATORS AS ALLIED IN REDUCING THE TRANSACTION

COSTS IN MEXICAN ENTREPRENEURS

José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; Ph.D.
Rosa del Sagrario García Magaña
Centro Universitario de Ciencias Económica y Administrativas,
Universidad de Guadalajara
Periférico Norte 799, Núcleo Universitario Los Belenes
Zapopan, Jalisco, C.P. 45100, México
Tel 523337703340 ext 25685
jvargas2006@gmail.com, jgvh0811@yahoo.com, josevargas@cucea.udg.mx

Abstract

Strategic alliances are given by voluntary agreement between the parties, and have various forms, means and objectives which exist. In this text, the incubators as potential allies for entrepreneurs in the creation process of the company and as a cause of reduction of transaction costs in the process, where the relationship between the two sides have discussed them generates benefits of various natures. While it is not set as the union of both, if it looks like the relationship and close contact, as a network, which allows the incubator to survive and achieve its objective and entrepreneurial reduce the risk of birth as a company, in addition to build networks with other companies, organizations or institutions and ease of financing, and even the possibility of investors.

Key words: Strategic Alliance, transaction costs, entrepreneurship, business incubator

JEL: M130, M100, M200

RESUMEN

Las alianzas estratégicas se dan mediante acuerdo voluntario entre las partes, y tiene diversas formas, medio y objetivos por las cuales existen. En este texto, se analiza a las incubadoras de empresas como posibles aliadas para los emprendedores en el proceso de creación de la empresa y como una causa de reducción de los costos de transacción en dicho proceso, donde la relación entre ambas partes tienen los genera beneficios de diversas naturalezas. Si bien no se establece como la unión de ambas, si se ve como la relación y contacto

cercano, a manera de red, que le permite al incubadora subsistir y alcanzar su objetivo y al emprendedor reducir el riesgo de su nacer como empresa, además de generar redes de colaboración con otras empresas, organizaciones o instituciones y la facilidad del financiamiento, e incluso, la posibilidad de obtener inversionistas.

Palabras clave: Alianza estratégica, costos de transacción, emprendimiento, incubadora de empresas.

1. INTRODUCTION

Businesses have a life cycle, just as humans are born, grow, develop and die. But there are companies that live longer than others, given various internal and / or external factors to the organization such as training of managers, experience, competence, product or service and even some innovative factors, lack of resources and regulation which are subject.

This document shows business incubators as allies of the entrepreneur, thanks to their services, experience and expertise to help the latter to reduce their transaction costs, thus reducing the uncertainty and risk of a possible early death of the company; this focused on Mexico since the emergence of incubators until their role towards entrepreneurship.

Thus, in the following pages will be possible to know the little known business incubators, which are organizations that support entrepreneurs from the business idea to the creation of the company even already being consolidated may accompany the company. Where incubation can be physical, the entrepreneur is in the incubator facilities, or virtual, that is not within the incubator. It also talks about the services they provide and as they are reducing transaction costs in the process.

2. DEFINING THE PROBLEM

There are major efforts in Mexico to the creation and success of companies such example are the existence of institutions like National Finance providing credit and training is another example ProMéxico who also helps companies to reach international markets; the efforts of these organizations are important and useful, but not sufficient, at least not for entrepreneurs looking to set up their business.

Moreover, it finds the Secretary of Economy (SE), which supports entrepreneurs in the SME Fund (Fondo Pyme). The fact is that access to these resources for the entrepreneur may not be easy for them, and that requires the help of an incubator recognized by the Secretary of Economy (Secretaría de Economía), as part of the requirement to obtain the resource for the use or knowledge is limited or the SME are having trouble making a business plan or project that are required to access various resources of this nature. Moreover, entrepreneurs can find investors, loans with financial institutions or sources other than the range of funds that have government financing institutions; however, for most of these, with the exception of family and friends, requires a project, a business model or business plan that give formality, forms and funds to the entrepreneurship.

For these situations, the incubators to undertake value as important allies to start a new business, as they often have important contacts in both government institutions that facilitate government paperwork such as access to information; and also incubators have contacts with capital and investors interested in contributing to the projects arising under the shelter of a business incubator.

3. BACKGROUND OF THE PROBLEM

The first incubators of business emerged in Mexico in 1990. These were in Ensenada, Baja California and in Cuernavaca, Morelos, and the first with the Technology Based-Incubator (IEBT) and the second with The Business Centre of Technological Innovation (CEMIT). Two years after it was created the first incubator in Jalisco, hosted by the University of

Guadalajara and under the direction of Dr. Juan Villalvazo Naranjo, called Technology – Based Incubator at the University of Guadalajara (IEBT-UdeG) that continues to date under the same name, and classified as intermediate technology incubator.

These incubators emerged with the aim of providing space and administrative services to entrepreneurs, besides advice on the different areas of business, including legal. Also the management of government funds and resources and technology transfer. All this to enable the new entrepreneur or existing processes are sometimes complicated by ignorance or issues of time and capital.

The National Council for Science and Technology (CONACYT) was an important promoter for creating incubators in Mexico. To do this with the National Business of Technology-Based Incubation Program (PIEBT), which was intended to accompany in creating companies and were a means of modernizing industries along with the dissemination and promotion of technology creation, whether applicable to company or developed by the same. The program lasted six years, from 1992 to 1998 included.

Subsequently, the Ministry of Economy (Secretaría de Economía) created the Fund for Small and Medium Enterprises, today SMEs FUND (Fondo PyME). In 2003, which granted temporary economic supports and develops projects for the creation and development of SMEs in Mexico? This being one of the main funds managed by incubators, as this secretariat evaluates and gives recognition, which serves to facilitate the acquisition of these resources. This fund still continues. According to the Ministry of Economy, with data of 2009 (Villalvazo Naranjo, and Becerril 2010) in Mexico there are 500 incubators, out of which

217 focuses on traditional companies, 262 are intermediate and 21 high-tech technology. In total, these incubators contributed to the creation of 24,394 jobs through 6,100 new companies during that year.

Finally, on January 11, 2013 came the National Institute of Entrepreneurship (INADEM), part of the Ministry of Economy and which come to give strength to incubators and actions aimed at entrepreneurs and SMEs, tending a goal that encompasses from policy implementation and coordination related to entrepreneurship to promoting innovation and competitiveness that affect the economic development and welfare of Mexican society.

4. JUSTIFICATION

According to a study by RSM Bogarin Mexico, called Entrepreneurship Spirit, shows that between 2007 and 2011, Mexico has had a rate of entrepreneurship and creating new business of 6.6%, a high figure, much more than that recorded by developed nations such as U.S., Japan, Germany, United States, for which, according to this study was 0.8%. These results shows that Mexicans just do seek to undertake and do, which would be fine if the majority survived the first, as even fifth year; and further, grow and achieve consolidated over time.

Moreover, according to the INEGI (2012), in 2012 were created 1'135, 089 new companies nationwide, of which 20.4% belong to the manufacturing industry, 28.4% commercial and 30.7% to the sector of private non-financial services. From such business, 884.240 died, being 16.7% in manufacturing, 22.6% in the service sector and 22.9%, in commerce and trade the latter being the sector with the highest death, which adds the pitiful 62.2% of total . Thus, it is clear that entrepreneurship is given, but something is missing for success that any new employer expects. What Mexican entrepreneurs need to and their businesses?

It is for this that the present text focuses on to show business incubators as an important strategic partner for entrepreneurs who can facilitate them the way and help reduce the risk of death at an early time. This is because there are statements about these can help significantly to accompanying and guiding the

entrepreneur. As Zapata (2011), supports the claim that between 80% and 93% of companies in Mexico die in 5 years, and that companies that were incubated reduce this death by 20%. Similar statement makes the Secretary of Economy (SE) saying that about 80% of incubated companies are successful.

5. ASSUMPTION

Business incubators are allied strategies to engage and generate more successful companies in Mexico.

6. CONCEPTUAL THEORETICAL FRAMEWORK

To support the vision of a business incubator as an important ally for entrepreneurs, the analysis is done about the transaction costs that are generated when starting a business, and in which the support of the incubator will be reflected in greater visibility; being the direct impact to the nascent entrepreneur. Recalling that transaction costs are incurred in doing business, which includes seeking information from, buyers, sellers and prices to supply and carry out contract (Eggertsson, 1995).

Such essential costs sometimes performed to minimize uncertainty and risk of trading and, in this case, the starting a business. This in accordance with the arguments of North and Wallis (1986) cited by Eggertsson (1995). These costs are transaction that are not directly related to the final good, but are important for development. Examples are insurance, inspectors, office staff, and even monitor the merchandise or other exchange company.

For transaction costs, it is important to have an ally to provide information, training, tools and even spaces where several of these costs are reduced by making use of what it offers a business incubator. A business incubator reduces risk, uncertainty and time to start up; having full knowledge of the process, regulations, plus expertise of its members in specific areas that lead to medium and long term in reducing costs.

It should highlight the importance of formal relations in the process of undertaking and start up new business. Contracts and agreements are essential for a clear specification of the relationship between the

parties, and the secrecy and intellectual property. These are features very important in the relationship of the company with other companies such as, in this case, between the entrepreneur and the business incubator. The first step is precisely to reduce the risk of informal relationships where resources extracted are usually implemented in programs and government funding.

Further support to the accompaniment of an incubator gives Williamson (1991) when it includes the theory of transaction costs associated with the efficiency and performance of the organization in order to minimize these costs. This being the main benefits while the aforementioned objectives of incubators to provide training, advice and consultancy to entrepreneurs, which in many cases, it requires in order optimizing its resources.

Also, part of the important and essential for the entrepreneur and certainly will involve transaction costs is to generate reputation, which is important for being born and it will come to give permanence to the future. Also for the generation of reputation and cost reduction in this sense, the incubator under its wing and its own formal and consolidated image is the way to provide for the generation of entrepreneurial self; so does the inexperience and bounded rationality to the problems that are presented in the incubator process and it has experience and therefore information to help you better decision.

Finally, do not forget what notes Williamson (1981) as the generators of transaction costs, which are the behavior of economic agents participating in the process, bounded rationality and opportunism. Besides the problems belongs to the competitive markets which creates uncertainty, in this case, possibly inexperienced entrepreneur.

7. CONTEXTUAL FRAMEWORK

If it is assumed the costs of starting a business, according to an study conducted by Doing Business from World Bank, held in 189 countries among which is Mexico, the different sections evaluated are precisely what is of more interest, opening a business. The study mentions that to

open a business in Mexico are required six days to perform six steps and generating a 19.7% cost per capita (U.S. \$ 9,740) income, being the country at position 41 of the study, below the average for Latin America and the Caribbean, and in some areas, it is also compared below to the average for OECD countries (Banco Mundial, 2014).

TABLE 1: STARTING A BUSINESS

Table 1: Starting a business			
Indicator	México	Latin America and the Caribbean	OCDE
Procedures (number)	6	9	5
Time (days)	6.0	36.1	11.1
Cost (% per capita income)	19.7	33.1	3.6
Requirements of minimum paid capital (% per capita income)	0.0	3.6	10.4
Source: Banco Mundial (2014). <i>Doing Business</i> .			

Based on the above data, although not directly, it can be observed if an incubator can influence the process for opening the business, it is known that part of its job is counseling, which is legal. It may help that the transaction cost decreases for the opening of a business, given the accompanying counseling and saving time as possible.

Sure, this is data analysis compared with the experience, contacts and staff that has available the incubator. However, also the legal counsel of the incubator can contribute to the realization of contracts and the protection of intellectual property of the entrepreneur with the Institute of Industrial Property (Instituto Mexicano de Propiedad Industrial IMPI). The consultation from these organizations are often focused to the needs of the entrepreneur, who sometimes does not know this type of actions to protect and formalize its relationships with customers, suppliers, government and at the same competition as in the case of intellectual property.

It has been found that some incubators, for a rent, make it easier for entrepreneurs from one physical space, services as clerk, allow the use of facilities such as meeting rooms and, in the case of specialized incubators some area, the use of equipment and

laboratories. In addition, other costs are included in the rent, usually the safety, cleanliness and fixed costs such as electricity, internet and water. All these costs are reduced to a pre-established fee, which also provide the advisory and consulting fees, which are clearly savings to entrepreneurs in transaction costs.

That is to say, with the fact the entrepreneur pays a monthly, usually a fee to be established to initiate relations with the incubator and set out in the agreement they both signed to formalize, time and efforts are avoided and of course, having decrease the costs in starting up and undertaking their business, they would have to devote all transaction costs focused on the operation and provide certainty as mentioned above.

More in favor of a pro-entrepreneurial incubator relationship, is that the incubator has networks that makes use of everything already mentioned and besides to raise funds for entrepreneurs to start operations. In some cases, also incubators have networking with investors that typically invest in startups. Already in more special cases, there are also incubators for financing seed capital to entrepreneurs. This specific function is a core task that gives support to start up a new business. The person or people who are looking for starting up a new business also find difficult to obtain resources because it often involves the formulation of a project or a business plan. Some of the entrepreneurs have the knowledge necessary to create and for them also the incubator provides support in their activities.

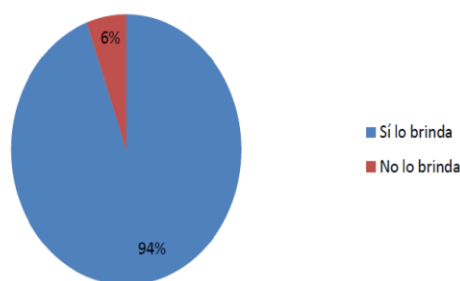


Figure 1: The incubator provides planning and entrepreneurship
Source: Villalvazo Naranjo, J. and E. Becerril, M. (2010)

Using as an example the incubators of Jalisco, of the 43 existing in 2010, 94% of them provide services to facilitate the entrepreneurial start up a business as signaled by Villalvazo Naranjo, and Becerril (2010). Moreover, these researchers also note that these

incubators also serves 94% of pre-incubation that virtually refers to the phase of landing the business idea and integrate the business plan. Another important aspect that helps to conclude that the incubators, even with all the services provided for a fee, although most often 89% of services are provided non-profit, as is well shown in their study by Villalvazo Naranjo and Becerril, (2010). Many of the incubators work using funds obtained from the Ministry of Economy (Secretaría de Economía) and SME Fund (Fondo PyMES).

8. RESEARCH METHOD

The method used for this paper is based on the analyses of official documents of the institutions referred, some studies on entrepreneurship and startups, and finally available data on new firms and institutions as RedJal and INEGI. In addition, incubators and studies on such cases were also reviewed to learn about the experience, services and working methods of these. This focused on observing what happens in Mexico about.

9. CONCLUSION

Business incubators in Mexico use to be strategic partners for entrepreneurs that enable the latter to reduce their transaction costs to startup a new company. Business incubators are also important to reduce the risk of death of the company and reduce uncertainty in the process. Also, the services provided, experience and expertise by incubators are important for a growing business arises with the required formality and according to the law, of course protecting its intellectual property and creating an image that pays to create its own reputation.

Notably incubators are also sources of information, since they know the process of business creation and study what happens in the markets to better serve the entrepreneur. These activities aim to reduce the bounded rationality of the latter because they provide information that will facilitate decision-making and guide to using the most appropriate advice and consultancy. This, coupled with the low cost of housing, facilities for obtaining resources for the entrepreneur and the inclusion of various costs in one installment by incubation concluded that transaction costs are reduced by undertaking significantly.

Perhaps the above is the sample that holds to conclude that more than 80% of the incubated companies are successful. As incubators facilitate the process of creating new business and give them specialized and geared to the specific needs of each entrepreneur support. All this is good news for a country eager to grow with a high entrepreneurial spirit, and that only lacks the necessary guidance to achieve its goals, survive the first year, and why not, to grow over time.

REFERENCES

- Banco Mundial (2014), *Doing Business 2014, Entendiendo las regulaciones para la pequeña y mediana empresa*. Grupo del Banco Mundial.
- Eggertsson, T. (1995). *El comportamiento económico y las instituciones*. Madrid: Alianza Economía.
- INEGI (2012). *Análisis de la demografía de los establecimientos 2012*.
- NBIA, 2007. *Measuring your business Incubator's Economic Impact: A Toolkit*. Suggested Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y Secretaría de Economía (SE), facilidad y rapidez en la creación de empresas en México, portal tu empresa.gob.mx. Disponible en:
<http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/43843217.pdf>
- Ramírez, M. A. (2010) Costos de transacción y creación de empresas, *Revista Ciencias Estratégicas* Vol. 18 | No. 23 | Ene-Jun 2010 | pp. 43 - 58. Medellín, Colombia
- Villalvazo Naranjo, J. y E. Becerril, M. (2010) *Estudio para detonar inversión y desarrollo en base a la red estatal de incubadoras de empresas de Jalisco*. Secretaría de Promoción Económica y RedJal, México.
- Williamson, O. (1981). *The economics of organizations: The Transaction Cost Approach*. The American Journal of Sociology, 87 (3), 548-577.
- Williamson, O. (1991). *Mercados y Jerarquías: sus análisis y sus aplicaciones antitrust*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, F. T. (2011), *Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México: El caso del modelo de incubación del Tecnológico de Monterrey, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*. Ponencia: XVI Congreso de Contaduría, Administración e Informática. 5- 7 de octubre de 2011, Ciudad Universitaria, México.

Contribuições da Inovação para o Desempenho das PME Angolanas

Um Estudo de Caso

Malundo Fausto Catessamo
Escola Superior Politécnica do Cuanza Norte
Universidade Kimpa Vita
Cuanza Norte, Angola
maxiscap@hotmail.com

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

Resumo—O objetivo fundamental deste trabalho consiste na análise das contribuições da inovação no desempenho das pequenas e médias empresas (PME) na cidade de N'Dalatando (Angola).

Recorremos a uma abordagem quantitativa, combinando análise documental com estatística, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário administrado às empresas registadas no Instituto Nacional de Apoio as Pequenas e Médias Empresas (INAPEM), da Província do Kwanza Norte, o qual foi construído a partir do Inquérito Comunitário à Inovação (CIS), adaptado à realidade angolana e à especificidade do presente estudo.

As empresas analisadas operam sobretudo no mercado local, apresentam um baixo nível de internacionalização. Todas as empresas introduziram inovações de produto, processo, organizacional e marketing, sobretudo do tipo incremental, desenvolvidas em cooperação com outras instituições.

Palavras-chave – inovação; empreendedorismo, PME; Angola.

Abstract—The main goal of this work is to analyze the contributions of innovation and entrepreneurship on the performance of small and medium enterprises (SMEs) of the city of N'Dalatando, Angola.

We've used a quantitative approach, combining documentary with statistics analysis, were the data collection has made through a questionnaire administrated to companies registered in the National Institute of Support to Small and Medium Enterprises (INAPEM), of Kwanza Norte province, built from the Community Innovation Survey (CIS) and adapted to the Angolan reality and to the specificity of the present study.

The analyzed companies mainly operate in the local market and have a low level of internationalization. All companies have introduced product, process, organizational and marketing innovations, namely the incremental type, developed in cooperation with other institutions..

Keywords – innovation; entrepreneurship, SME; Angola.

I - INTRODUÇÃO

O contributo da inovação no crescimento económico e no fortalecimento da competitividade das empresas e das nações é incontornável, sendo que “o empreendedorismo é determinante. Estando estreitamente ligado à inovação, é o veículo que transporta as novas ideias e formas de fazer as coisas ao encontro das necessidades do mercado” [6, p. 1].

Neste processo, é importante que o empreendedor saiba associar o empreendedorismo à inovação “Para que a empresa seja capaz de inovar, tem de criar uma estrutura que permita que se seja empreendedor. (...) Tem de se certificar que os seus incentivos, as suas remunerações, as suas decisões de recursos humanos e as suas políticas recompensam o comportamento empreendedor certo e não o penalizam” [10, p. 157].

A contribuição da inovação e do empreendedorismo para o crescimento económico das nações é evidente. Nos países em via de desenvolvimento, o incentivo a estas atividades é tido como forma de estímulo ao desenvolvimento socioeconómico. Em Angola, a inovação e o empreendedorismo estão no centro das preocupações do governo, sendo entendimento deste tratar-se de um processo vital para o crescimento da sua economia através da criação de micro, pequenas e médias empresas; a crise financeira mundial criou um desafio particular para Angola: a pertinência de deixar de depender dos recursos naturais e mudar a atenção para inovação e o crescimento do setor privado [16].

II - REVISÃO DA LITERATURA

A história da evolução económica é marcada por revoluções que resultaram num processo de mutação contínua dentro das empresas, substituindo o antigo

pelo novo. Estas provocaram uma crescente preocupação nas empresas em buscar uma posição de liderança nos setores em que atuam, aumentando sua competitividade para sobreviver através da oferta aos clientes de “novos bens ou serviços” [5, p. 1084]. Assim sendo, a inovação foi colocada no centro das atenções dos economistas, empreendedores e outros atores, assumindo-se como ferramenta indispensável para o crescimento dos negócios.

Por ser bastante variado o seu conceito, dependendo, sobretudo, da sua aplicação, a inovação nos negócios pode ser vista como “a tendência de a empresa participar e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” [3, p. 41]. A inovação é alcançada de forma periódica quando tomamos uma ideia, conceito ou produto já existente e nos preocupamos com a sua contínua melhoria. Pensar para além do que já existe e criar um conceito completamente novo ou melhorado, tornou-se nos dias de hoje tarefa muito importante para que os empreendedores possam criar o seu próprio negócio e sustentar as suas empresas, sendo mais inovadores e promovendo o crescimento da sua atividade [4]. O impulso fundamental que mantém o motor do capitalismo funcionando tem origem em novos bens de consumo, novos métodos de produção, ou transporte, novos mercados, novas formas de organização criados pelas empresas “com vista a obtenção de vantagem estratégica” [19, pp.7-8].

Atualmente, os produtos, serviços ou processos devem ser adaptados constantemente às necessidades dos clientes através da recriação dos modelos de negócios existentes e construção de mercados inteiramente novos ou recriados. Esta mudança de comportamento na atividade empreendedora através da criatividade gera produtos e serviços novos ou melhorados de modo a criar novos valores para os clientes e permitir o crescimento e sustentabilidade do negócio. Este processo é designado de inovação, constituindo “o elemento chave para concretização do crescimento agressivo das receitas e dos percentuais de lucro” [8, p. 13].

A inovação, tradicionalmente considerada no meio empresarial, significa a procura de novas soluções tecnológicas, visando quer o aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos e processos, quer a exploração de novos mercados, permitindo assim a criação de novas formas de contacto com clientes e o fornecimento de novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades destes [20]. Por outro lado, esta pode também ser entendida como a introdução de um processo novo ou produto claramente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos bem como o alargamento das possibilidades de aplicação de um produto ou serviço [2].

A inovação é também definida como uma nova forma de organização do local de trabalho ou nas relações com o exterior (e.g. sócios, clientes e fornecedores), com vista a “mudanças objetivamente focadas no potencial económico ou social de um empreendimento” [9, p. 36]. Neste sentido, os empreendedores convertem oportunidades em ideias comercializáveis e tornam-se assim catalisadores da mudança [13]. [11] definem dois tipos de inovação: inovações incrementais: novos produtos, mas que incorporam apenas pequenas mudanças tecnológicas, melhor atendimento aos clientes ou mesmo melhor aspeto visual do estabelecimento comercial; e inovações radicais: novos produtos com avanço tecnológico significativo que alteram a forma como produzimos ou consumimos algo. Estes tipos de inovações permitem “combinar empreendedorismo e sustentabilidade” [17, p. 335].

Considerada como a extensão de um produto ou serviço, o processo de inovação permite que os resultados de uma invenção cheguem de forma fácil e sem discriminação a todos os consumidores, tanto no que tange ao preço, como na maneira fácil de usar esse produto ou serviço. A inovação é assim a implementação de um produto ou serviço, processo de produção ou método de marketing novo ou melhorado, um novo método de organização nas práticas do negócio, do local de trabalho, a aquisição de novo mercado para venda do produto ou serviço ou a aquisição de uma nova fonte de obtenção de matéria-prima a preço mais acessível e de boa qualidade ou ainda a melhoria nas relações com os clientes, fornecedores e outros colaboradores [1; 19].

III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

a) Introdução

O objetivo da abordagem metodológica é avaliar resultados que podem ser contados e expressos em números, taxas, proporções, responder a questões relativas a quanto ou avaliar atitudes cujos objetivos sejam específicos a abordagem aconselhável é a quantitativa [18]. Consideramos a abordagem metodológica quantitativa por ser aquela que melhor se adequa às exigências e especificidade do presente estudo, tendo-se procedido à combinação da análise documental com a estatística. Assim, através de um estudo de caso exploratório, descritivo e transversal, pretendemos investigar as contribuições da inovação e do empreendedorismo para o desempenho das PME da cidade de N'Dalatando.

b) Amostra e recolha de dados

A amostra do presente estudo são as PME da cidade de N'Dalatando, codificadas segundo a Classificação Angolana das Atividades Económicas (CAE) [15], por setor de atividade.

O total de PME certificadas e em pleno funcionamento na referida cidade é de 54 [14], tendo respondido ao questionário 29 empresas, correspondendo a uma taxa de resposta de 54%.

Os dados coletados, durante maio de 2014, foram processados através do *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.

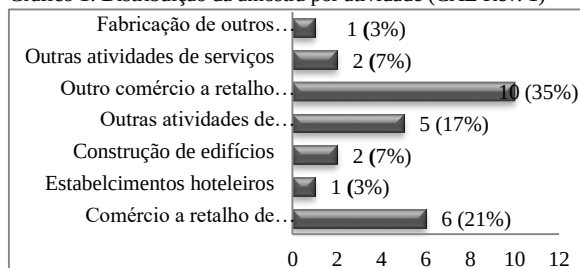
c) Instrumento

O instrumento utilizado para a recolha dos dados foi um inquérito sob forma de questionário construído, basicamente, a partir do CIS (2008) - Inquérito Comunitário à inovação ("Community Innovation Survey") [12]. O CIS é, atualmente, o principal instrumento estatístico no estudo de inovação a nível europeu, realizada periodicamente em todos os estados membros da União Europeia [6]. Tal instrumento foi adaptado, por um lado, à realidade angolana e, por outro lado, às necessidades do presente estudo.

IV. RESULTADOS

Podemos verificar no gráfico seguinte que as atividades *outro comércio a retalho de produtos novos* (CAE 523) e *comércio a retalho de produtos alimentares, bebidas e tabacos, em estabelecimentos especializados* (CAE 522) são as mais representativas na amostra, com um peso, respetivamente, de 35% (10 registos) e 21% (6 registos).

Gráfico 1: Distribuição da amostra por atividade (CAE Rev. 1)



Na análise aos diferentes tipos de inovação estudados, verificamos que todas as empresas inquiridas indicam ter introduzido inovações em pelo menos uma das áreas (produto ou processo).

No que diz respeito à introdução de bens e/ou serviços significativamente melhorados, pelo gráfico 2

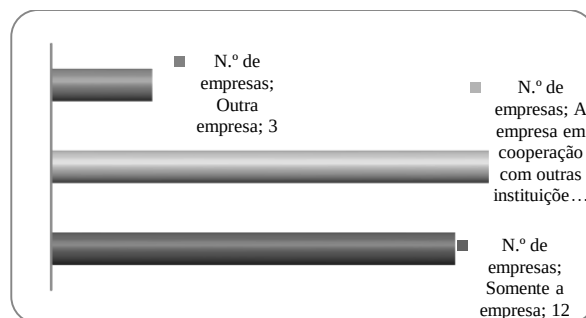
verificamos que 62% reportou a introdução de bens novos ou melhorados e que 79% reportou a introdução de serviços novos ou melhorados.

Gráfico 2: PME com introdução de bens ou serviços novos ou melhorados



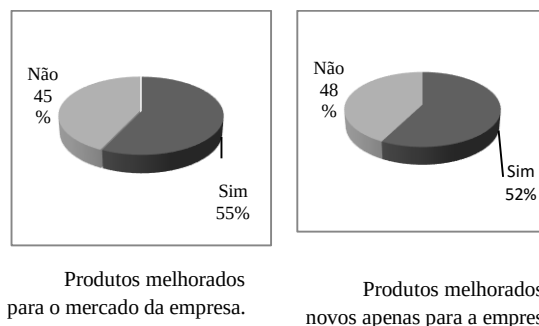
Para os bens e serviços, 41% das empresas inquiridas (12 registos) reportaram que os mesmos foram desenvolvidos pela própria empresa, 45% (13 registos) em cooperação com outras instituições e 14% (3 registos) por outra empresa (gráfico 3).

Gráfico 3: Responsável pela inovação de produto



Segundo o gráfico 4, dos produtos (bens/serviços) introduzidos, 55% das PME indicaram terem sido produtos melhorados para o mercado da empresa e 52% produtos melhorados novos apenas para a empresa.

Gráfico 4: Inovação de produto



Estes dados demonstram o dinamismo das empresas para o desenvolvimento de inovações

incrementais no interior das mesmas, bem como alguma abertura à parcerias com outras empresas ou instituições.

V. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo tem como objetivo fundamental analisar as contribuições da inovação no desempenho das PME na Cidade de N'Dalatando (Angola).

A inovação e o empreendedorismo são atualmente fenómenos emergentes que devido a crise económica mundial está no centro das atenções dos gestores, políticos e da sociedade em geral, devido ao acréscimo do desemprego ser um dos grandes desafios da sociedade, dos governos e dos dirigentes do mundo moderno. O seu fomento tem provocado o surgimento de milhares de micro, pequenas e médias empresas, que pela sua representatividade são o motor da economia real. Por isso, a criação de oportunidades empreendedoras aliada à uma estrutura orgânica flexível e democrática é de capital importância para geração de diferentes tipos de inovações de modo a garantir a sobrevivência do negócio pois, qualquer organização já existente, quer seja uma empresa, uma igreja, um sindicato ou um hospital, entra em colapso se não inovar. Não inovar é a única grande razão do declínio das organizações existentes [10].

O presente estudo demonstra que a inovação é considerada um elemento fundamental para a sobrevivência e sucesso das PME e que pelo seu caráter dinâmico permite a redução dos custos de produção, a criação de novos mercados, o aumento da competitividade, o estímulo de melhores desempenho ao gerar lucros, a criação de emprego e ao aumento do crescimento e das transações no mercado bem como colocar bens e serviços novos ou recriados à disposição dos clientes. Neste âmbito, a identificação e consequente remoção dos fatores inibidores da inovação é fundamental para sua prática sistemática e metódica, sendo que estes fatores são internos e externos às PME. Assim sendo, identificamos no presente estudo alguns destes fatores: insatisfação dos colaboradores, o medo de investir para melhorar a actividade inovadora e empreendedora e a falta de formação e de capacitação para o líder e/ou os colaboradores.

A análise descritiva dos dados, revela que as PME estão maioritariamente concentradas no mercado interno, com baixo nível de internacionalização, estando o maior número dedicado a outro comércio a retalho de produtos novos e comércio a retalho de

produtos alimentares, bebidas e tabacos em estabelecimentos especializados, respetivamente. Constatamos um setor ainda jovem detido sobretudo por empreendedores em nome individual cujo grau académico da maioria de seus colaboradores é ainda básico mas, com algum conhecimento sobre o intraempreendedorismo, sendo raras as empresas com áreas exclusivas à atividade de inovação.

As PME revelam algum dinamismo na introdução de bens e serviços novos, sobretudo, para o mercado da empresa, desenvolvidos maioritariamente pela empresa em cooperação com outras instituições. Grande parte das inovações de produtos, refere-se a serviços melhorados. Por outro lado, a inovação de processo foi em grande escala sobre métodos de logística, entrega ou distribuição dos fatores produtivos ou produtos finais (bens/serviços), desenvolvidos em cooperação com outras instituições.

A inovação organizacional e de marketing mereceram igualmente atenção do estudo, sendo que a maioria das PME reportou a sua introdução, à semelhança dos tipos anteriormente referidos. Para estes dois tipos de inovações, os setores do comércio a retalho de produtos alimentares, bebidas e tabaco e outro comércio a retalho de produtos novos em estabelecimento especializado, respetivamente, foram os mais produtivos a julgar pela sua participação na composição da amostra.

Outra nota importante a reter é o facto de o empreendedorismo na cidade de N'Dalatando ser extremamente baseado em atividades tradicionais. É de recordar que o empreendedorismo de negócios divide-se em duas atividades: as atividades tradicionais-imprescindíveis para o emprego, para as exportações, para criação de riqueza e para o desenvolvimento regional e nacional, mas sem aposta particular em I&D, sem recursos humanos com uma qualificação acima da média, e não lançam produtos ou processo de rotura ao contrário das atividades de base tecnológica [6], como demonstrou o nosso estudo.

VI. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

O contexto bastante circunscrito do estudo, por abranger apenas a cidade de N'Dalatando, a não indicação no inquérito dos mercados externos, os objetivos que os levou a estes mercados e a quantidade de recursos financeiros gastos para cada atividade de inovação, são limitações que urge destacar. Os resultados obtidos no âmbito do presente estudo

circunscrevem-se em exclusivo à respetiva área de referência analisada, não podendo, pois, serem extrapolados para a Província do Kwanza Norte.

Destacamos, ainda, como limitações a excessiva orientação das atividades económicas estudadas para o comércio a retalho, bem como a constatação da inexistência de financiamento público sequer para atividade de inovação associada à introdução simplesmente de inovação incremental.

Propomos para futuras linhas de investigação alargar a análise para toda a Província. Por outro lado, analisar o porquê da excessiva influência da atividade de comércio, assim como o porquê da falta de financiamento para atividades de inovação.

Finalmente, propomos que no futuro seja construído um inquérito comunitário à inovação que possa ser aplicado à globalidade do universo das empresas angolanas.

REFERÊNCIAS

- [1] Avlonitis, G.J. & Salavou, H.E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.
- [2] Bryman, A. & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists* (p. 408). Routledge.
- [3] Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. (2008). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. *Evidence from firms in knowledge-based industries*. *International Marketing Review*, 26(1), 31-32.
- [4] Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- [5] Covin, J.G. & Wales, W. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *ET&P*, 1042(2587), 677-679.
- [6] Davis, J.L., Bell, R.G., Payane, G.T. & Kreiser, P.M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal Business*, 25(2), 42-43.
- [7] Fernandes, D.V.D.H. & Santos, C.P. (2008). Orientação Empreendedora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas Organizações. *Revista de Administração Eletrônica*, 7(1), 4-19.
- [8] Ferreira, J. J., Azevedo, S. G. & Ortiz, R. F. (2011). Contribución del Enfoque de Recursos y capacidades y la Orientación Emprendedora en el Crecimiento de las Pequeñas Empresas. *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 102-103.
- [9] Ferreira, P.M., Santos, J.C. & Serra, F. R. (2010). *Ser empreendedor. Pensar, Criar e Moldar a nova empresa*, 2ª ed. Lisboa: Sílabo.
- [10] GEM Angola (2010). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. Centro de Estudos e Investigação Científica. Luanda: UCAN, 9-12.
- [11] Gomes, G., Neto, D.D.P.M. & Giotto, O. T. (2007). *Análise do Conteúdo dos Artigos de Inovação Publicados nos Anais do ALTEC, SIMPOI E EnANPAD*. *Revista de Administração e Inovação*, 814(484), 28-33.
- [12] Hall, A., Neves, C. & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS* (p. 360). Escolar Editora.
- [13] Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Sexton, D.L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 480-483.
- [14] INAPEM-KN (2015). *Empresas do Município de Cazengo da Província do Kwanza Norte, Instituto Nacional das Pequenas e Médias Empresas do Kwanza Norte, Angola*.
- [15] Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- [16] Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking Two dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm performance: the moderating role of environment and industry life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 435-451.
- [17] Martens, C.D.P. & Freitas, H. (2007). Orientação empreendedora e Internacionalização das Organizações. *Revista Electrónica*, 5-6.
- [18] Martens, C.D.P., Salvi, E.J., Marmitt, C., Pereira, A.L.B., Freitas, H.M.R., Both, T.M. (2011). Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: estudo exploratório com médias e grandes empresas do Sul Brasil. *Revista de Economia e Administração*, 10(2), 285-319.
- [19] Mello, S.C.B., Júnior, F.G.P., Neto, A.F.S. & Lubi, L.H.O. (2006). Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: Um Estudo em Empresa de Base Tecnológica. *PROPAD*, 13(36), 185-190.
- [20] Monteiro, A.P., Soares, A.M. & Rua, O.L. (2013). Desempenho das exportações: Influência dos Recursos intangíveis, Capacidades dinâmicas e Orientação empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(3), 18-19.
- [21] Nascimento, P.T.S. & Yu, A.S.O. (2010). Estratégias de Negócio e inovação em mercados de produtos populares. *Revista de Administração Pública*, 4(10), 48-70.
- [22] Natividade, D.R. (2009). Empreendedorismo feminino no Brasil: Políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 2-3.
- [23] Negri, J.A., Lemos, M.B., Ruiz, R.M. & Negri, F. (2011). *Empresas Líderes na Indústria Brasileira: Recurso, Estratégias e Inovação*. IPEA, 12(6), 134-140.
- [24] Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (p. 701). McGraw-Hill.
- [25] Okpara, J.O. (2009). Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Evidence From an Emerging Economy. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 197-199.
- [26] Oliveira, E.M. (2004). Empreendedorismo Social no Brasil: Atual configuração, perspectivas e desafios. *Revista da FAE*, 2(7), 9-20.
- [27] Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*, 6.a ed., Edições Sílabo.
- [28] Samali, A.C. (2008). *Entrepreneurship Economic Development and Quality of Life in Third-World Countries*. Business Media: Springer.
- [29] Sarkar, S., (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- [30] Silva, M.A.O.M., Correia, M.F., Scholten, M. & Gomes, L.F.A.M. (2008). *Cultura nacional e orientação*

- empreendedora: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 65-84.
- [31] Tidd, J., Bessant, J. & Pavit, K. (2003). *Gestão da Inovação. Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor.
- [32] Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D. & Volberda, H.W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-34.
- [33] Voss, Z.G., Voss, G.B. & Moormann, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1150.
- [34] Wales, W., Monsen, E. & McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *ET&P*, 1042(2587), 895-899.

Orientação Empreendedora das MPME Angolanas

Um Estudo de Caso

Manuel Miguel Lourenço
Escola Superior Politécnica do Cuanza Norte
Universidade Kimpa Vita
Cuanza Norte, Angola
mamilo82@hotmail.com

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

Resumo—O objetivo fundamental deste estudo é analisar a orientação empreendedora das micro, pequenas e médias empresas (MPME) no município de Cazengo, província do Kwanza Norte, em Angola.

Para o desenvolvimento deste estudo utilizamos a abordagem quantitativa, combinando a análise documental com a estatística, tendo os dados sido recolhidos através um inquérito por questionário aplicado às MPME sediadas no município referido.

O estudo revelou que as empresas possuem razoável orientação empreendedora, apresentando resultados positivos ao nível da inovação, onde a valorização da I&D, liderança tecnológica e inovação é moderada, e da proatividade, em que as empresas iniciam na mesma proporção ações por elas levadas a cabo e ações iniciadas pela concorrência, e negativos ao nível da assunção do risco, em que as empresas têm uma preferência por projetos de baixo risco, com rendibilidades normais e certas.

Palavras chave – orientação empreendedora; empreendedorismo, MPME; Angola.

Abstract—The main goal of this study is to analyze entrepreneurial orientation of small and medium enterprises (SME) in the municipality of Cazengo, Kwanza Norte's province, in Angola.

For its development we used a quantitative approach, combining document analysis with statistics, where data was collected through a questionnaire applied to the SME based on the indicated municipality.

The study reveals that companies are have reasonable entrepreneurial orientation, presenting positive results in terms of innovation, where the value of R&D, technology leadership and innovation is moderate, and of proactivity, where companies start at the same rate actions carried out by themselves and actions initiated by the competition, and negative in terms of risk taking, where companies have a preference for low-risk projects, with normal and certain returns.

Keywords – *entrepreneurial orientation; entrepreneurship, SME; Angola.*

INTRODUÇÃO

Não há dúvidas que as empresas com orientação empreendedora conseguem permanecer mais tempo no mercado com competitividade superior, contribuindo para tal os resultados positivos do empreendedorismo na geração de riqueza, de emprego, na inovação dos serviços e no desenvolvimento de carreira, bem como o aumento da concorrência no mercado [29]. Para este efeito, os empreendedores devem saber avaliar e explorar de forma adequada as oportunidades de negócios que os mercados oferecem, pois as mesmas contribuem para a expansão das empresas bem como para a sua internacionalização [3, 26].

A partir desse momento, a atividade empreendedora em Angola passou a assumir um papel fundamental, em que os empreendedores apostaram na aquisição de técnicas de inovação aumentando a sua competitividade para que as empresas melhorassem os seus serviços, processos e produtos provocando alterações essenciais à economia do país [9].

A orientação empreendedora tem uma estreita ligação com o desempenho das organizações e quando elas são suficientemente empreendedoras desempenham um papel financeiro positivo a longo prazo. O empreendedorismo como comportamento organizacional é afetado por variáveis externas, internas e estratégicas da organização que moderam a relação entre postura empreendedora e desempenho [4, 14]. [17]

destacam que fatores organizacionais e ambientais influenciam a orientação empreendedora de uma organização.

A orientação empreendedora é a postura empreendedora de uma empresa, assumindo esta uma importância significativa dado influenciar positivamente o seu desempenho, apresentando um padrão comportamental refletido numa filosofia estratégica global sustentado em efetivas práticas de gestão [4]. É assim percebida como um modo de gestão da organização, em particular pela gestão do crescimento e tratando da gestão empreendedora da empresa, enquanto capacidade distintiva para o crescimento rentável e durável em particular num contexto de inovação [6, 5].

Assim sendo, as organizações que possuem nível elevado de orientação empreendedora têm resultados bastante positivos e que se diferenciam das que não as possuem, exploram melhor as oportunidades de negócios e lidam com incertezas do ambiente em seu benefício. A orientação empreendedora oferece às empresas estratégias de estender os limites de suas capacidades de assegurar a boa gestão dos recursos [19].

A fim de alcançar o objetivo fundamental deste estudo propomo-nos responder à seguinte questão: - Qual a orientação empreendedora das MPME angolanas?

I - REVISÃO DA LITERATURA

[20, p. 18] referem-se à orientação empreendedora como um “fenómeno que reflete a capacidade de gestão, através da qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem”, envolvendo um conjunto de comportamentos relacionados com características alicerçadas na inovação, proatividade, competitividade, capacidade de assunção de riscos e autonomia.

A orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios. [17] afirmam que esta emerge de uma perspetiva de escolha estratégica na qual novas oportunidades de negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Deste modo, envolve as intenções e ações de fatores chaves, configurando um processo dinâmico que visa a criação de novos negócios, envolvendo ações deliberadas [33].

As práticas associadas à orientação empreendedora conduzem à entrada de novos concorrentes num

determinado mercado, com características como a propensão para agir de forma autónoma, vontade de inovar e correr riscos, tendência de agressividade para os concorrentes e atitude proativa em relação às oportunidades de mercado [15, 32]. Por outro lado, [1] definem a orientação empreendedora como um fenómeno organizacional que reflete a capacidade de gestão, pela qual as empresas mergulham-se em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo em seu benefício.

A orientação empreendedora e a gestão empreendedora são dois conceitos semelhantes, geralmente utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora e inovadora e ajudam na alteração do seu bom funcionamento. As organizações com postura empreendedora são caracterizadas pelo grau de inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva e forte propensão dos gerentes para assumir riscos [4] citados por [17].

a) Inovação

A inovação é uma das dimensões da orientação empreendedora, podendo acarretar maiores riscos, já que em muitos casos, o investimento em práticas inovadoras pode não proporcionar o retorno esperado em determinado período estabelecido. A inovação ajuda a empresa a ganhar vantagem competitiva face aos demais concorrentes [30]. Ela baseia-se no uso de um novo conhecimento, pode ser tecnológico ou de mercado, para oferecer produtos ou serviços novos aos clientes. Um produto pode ser considerado novo quando o seu custo é baixo ou as suas qualidades são melhoradas ou mesmo inexistentes no mercado [11]. A inovação é algo abrangente, que vai além da novidade ou da invenção. Existem diferentes fases que devem ser cumpridas no processo de inovação entre uma invenção e o consumidor final, passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, logística, compras, produção, entre outros, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou equipamento novo. Pode ser compreendida como um processo que tem como objetivo transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática [30].

b) Assunção do risco

O conceito de risco pode possuir diferentes significados dependendo do contexto e da análise [20]. O risco é uma dimensão da orientação empreendedora que está relacionado a incertezas. Esta dimensão analisa

o grau de risco de decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões a nível organizacional [17].

Segundo [29, p. 69], a assunção do risco refere-se “à vontade do empreendedor de iniciar um novo empreendimento mesmo que não saiba se terá sucesso e agir sem saber as consequências”. A assunção do risco classifica-se como a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível até ao qual o empreendedor compromete os seus recursos.

Com o início de novos negócios, geralmente os empreendedores assumem três tipos de riscos: riscos de negócios, que implicam arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que requerem que uma organização empreste grande porção de recursos visando o seu crescimento, refletindo a dicotomia risco-retorno; risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica (Martens & Freitas, 2007).

Leko-Simi & Horvat (2006), citado por [24] defende que a propensão ao risco pode ser definida como uma tendência de correr ou evitar riscos e é uma característica relativamente estável, mas que pode ser modificada através da experiência. Enquanto é vista como uma característica individual, espera-se que a relação positiva entre a propensão ao risco e a tomada de decisão arriscada pelos empreendedores apoie o crescimento das organizações, por intermédio das equipas da gestão de topo.

c) Proatividade

É outra das dimensões que caracteriza a orientação empreendedora que consiste na criação ou na tomada de iniciativa por parte do empreendedor ou dos seus colaboradores faz um prognóstico de futuros problemas, das necessidades ou mudanças. A proatividade refere-se a uma perspetiva de futuro, na qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitiva [4].

Vários autores [e.g. 19, 17, 29, 24] convergem nas suas teorias de que a orientação empreendedora consiste na procura de novas oportunidades. Assim, tomar iniciativas, antecipar e aproveitar novas oportunidades e participar em novos mercados é uma atitude bastante positiva para o empreendedor.

A proatividade está também relacionada à capacidade da empresa para entrar no mercado de exportação, compreendendo uma elevada variedade de atividades, incluindo a identificação de oportunidades e tendências de mercado, avaliando pontos fortes e fracos e formando equipas capazes de explorá-los [24]. Nesta perspetiva, [15] reforçam a ideia de que a proatividade é mais importante para as empresas em estágio iniciais de desenvolvimento da indústria do que nas indústrias mais maduras.

[33] argumentam que os empreendedores precisam ser proativos na busca de um nicho atraente e criando os recursos necessários para facilitar a nova entrada, necessitando desenvolver uma visão e determinar formas de combinar os componentes anteriores não identificados para capitalizar sobre a oportunidade de negócio. [6] defendem que a proatividade é a terceira dimensão da orientação empreendedora, aplicada, sobretudo, na busca de novas oportunidades de negócio e de competitividade perante aos concorrentes. Deste modo, a proatividade dos gestores de topo da empresa constitui um recurso importante, conduzindo, muitas vezes, a uma vantagem sobre outras organizações. Assim, os gestores com uma orientação empreendedora criam um impacto positivo e muito forte no desempenho organizacional (Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2009).

d) Agressividade competitiva

Além das três primeiras dimensões da orientação empreendedora (inovação, assunção do risco e proatividade), os estudos de [15] defendem a existência de mais duas dimensões, nomeadamente a agressividade competitiva inerente à tendência de agir de forma agressiva para superar os concorrentes no mercado e a autonomia, associada à proatividade para as oportunidades de mercado e/ou ação independente de um indivíduo ou de uma equipa em levar adiante uma ideia ou uma visão até à sua conclusão [17].

A agressividade competitiva reveste-se de um importante interesse para a atuação competitiva de uma empresa perante aos seus concorrentes, consistindo um dos seus objetivos responder diante de tendências já existentes no mercado que se movem de forma agressiva em função das ações dos concorrentes. É uma característica organizacional relevante, visto que contribui para a superação dos rivais, para a busca de manutenção ou ganhar espaço num determinado mercado e combate as ameaças [15, 18].

Alguns autores [e.g. 4, 17, 5] argumentam que a agressividade competitiva tem uma estreita relação com

a proatividade, mas [16] diferenciam os dois conceitos, já que consideram a agressividade competitiva como resposta a novas ameaças e defendem que ambas podem ser aplicadas simultaneamente no seio de uma organização empreendedora.

A agressividade competitiva está associada aos métodos, estilos e escolhas de estratégias para o crescimento das empresas e faz com que ela consiga lidar de forma eficiente com a presença e pressões. Uma forte agressividade competitiva propicia à empresa a capacidade de ser um ator decisivo no campo competitivo e agir com força para proteger ou melhorar a sua posição no mercado. A agressividade competitiva trata de práticas organizacionais e processos que estão associadas à propensão de uma empresa a tomar ações competitivas [15, 17, 18].

Esta dimensão da orientação empreendedora pode ser conceituada como uma explosão que se refere ao aumento da posição competitiva em pouco tempo, a estratégia de multiplicação e a perseguição de novos mercados como um importante caminho para atingir a rentabilidade desejada, associando à motivação e à capacidade de gestão como fontes do comportamento competitivo de uma empresa [17]. A agressividade competitiva é ainda conhecida como agressividade concorrencial, cuja conceção é inerente à propensão de uma organização desafiar diretamente os seus concorrentes para entrar no mercado ou melhorar o seu posicionamento. Por outro lado, contribui para a superação de rivais, significando uma tendência de resposta agressiva às ações da concorrência para ganhar vantagem competitiva [4, 33].

A agressividade competitiva reflete ainda uma postura adotada na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os concorrentes, podendo basear-se na inovação de produtos, no desenvolvimento de novos mercados, no alto investimento para melhorar participação nos mercados e ganhar posição competitiva. Esta visão da agressividade competitiva tem um forte elo com o conceito de inovação.

e) Autonomia

A autonomia é outra dimensão da orientação empreendedora que se caracteriza por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de uma forte liderança por parte deste, resultando num comportamento autocrático [15].

[17] referem que a autonomia é uma ação independente que ocorre quando um indivíduo leva

adiante uma ideia ou sua própria visão, correspondendo a uma ação que ocorre sem alguma pressão da organização. Os gestores das empresas atuam de forma autónoma na tomada de decisões que visam o melhoramento do seu funcionamento; organizações com um nível elevado de orientação empreendedora possuem um número maior de líderes autónomos que acompanham a evolução tecnológica e dos mercados, em que a autonomia estimula as ideias empreendedoras, mas para que ela possua bons resultados os empreendedores devem criar uma cultura organizacional que promove a ação independente dos gestores de buscar novas oportunidades de mercado [15].

f) Importância da orientação empreendedora nas MPME

Como vimos anteriormente, a orientação empreendedora é a postura empreendedora de uma organização, assumindo grande importância dado influenciar positivamente o desempenho das empresas. [4] afirmam que as organizações com postura empreendedora apresentam um padrão comportamental refletido numa filosofia estratégica global sustentado em efetivas práticas de gestão, sendo assim percebida como um modo de gestão da organização, em particular pela gestão do crescimento e tratando da gestão empreendedora da empresa, enquanto capacidade distintiva para o crescimento rentável e durável em particular num contexto de inovação [6, 5].

A orientação empreendedora pode promover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, ajuda a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, como poucas oportunidades e de limitado acesso a recursos financeiros.

A orientação empreendedora tem uma estreita ligação com o desempenho, apontando que as organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro a longo prazo, na medida em que o empreendedorismo como comportamento organizacional é afetado por variáveis externas, internas e estratégicas da organização que moderam a relação entre postura empreendedora e desempenho [4, 15].

[18] destacam que fatores organizacionais e ambientais influenciam a orientação empreendedora de uma organização. O empreendedorismo é igualmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, variando sistematicamente este

relacionamento nas organizações, com forte influência do gestor e das suas personalidade, formação e informação [8].

Combinando as dimensões da orientação empreendedora (inovação, assunção do risco, proatividade, agressividade competitiva e autonomia) quando bem aplicadas permitem aos gestores das empresas identificar e explorar oportunidades de negócio num determinado mercado e estabelecer uma estratégia empreendedora levando ao crescimento da organização. Assim, com base na orientação empreendedora, os gestores das organizações conseguem traçar estratégias empreendedoras que ajudam no melhoramento do seu desempenho [13].

A agressividade competitiva e a inovação são fatores que orientam ações competitivas, contribuindo ambas para o desenvolvimento de ações competitivas, enquanto a inovação é inerente à introdução de novos produtos, a agressividade competitiva é inerente aos concorrentes. Apesar de cada uma dessas dimensões ser relevante, podem variar de forma independente em determinado contexto, uma vez que a orientação empreendedora pode ser constituída pelas diferentes combinações destas dimensões ou, até mesmo, por apenas algumas delas, o que representa assim o conceito de multidimensionalidade da orientação empreendedora ([17, 24, 8, 5].

[19] defendem que a orientação empreendedora é um aspeto chave para o sucesso das empresas, dependendo de algumas variáveis como as características da gestão, além do ambiente e da estrutura organizacional anteriormente mencionados. As organizações que possuem nível elevado de orientação empreendedora têm resultados bastante positivos e que se diferenciam das que não as possuem, conseguem explorar melhor as oportunidades de negócios e lidar com incertezas do ambiente em seu benefício. A orientação empreendedora oferece às empresas estratégias de estender os limites de suas capacidades de assegurar a boa gestão dos recursos.

Portanto, as empresas mais bem sucedidas são aquelas que possuem níveis elevados de orientação empreendedora e põem em evidência a teoria da “destruição criativa” de Schumpeter, ao introduzirem novos produtos, novas ideias, novos métodos e estratégias no mercado. Daí, dúvidas não existirem que a orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisões que conduzem às novas entradas nos mercados, envolve

intenções e processos dinâmicos que visam a criação de novas aventuras e o melhoramento do desempenho organizacional [24, 5].

II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

a) Amostra, instrumento de medida e recolha de dados

A amostra do presente estudo traduz-se nas MPME do município de Cazengo, na província do Kwanza Norte, em Angola, compreendendo 52 empresas [14] (INAPEM-KN, 2015). A taxa de resposta foi de 88%.

O instrumento utilizado foi o inquérito por questionário, no sentido em que não foi manipulada qualquer variável e todos os dados relacionados com as variáveis foram recolhidos ao mesmo tempo [2].

O questionário é composto por 16 (dezassei) questões fechadas. As primeiras 7 (sete) questões destinam-se a recolher informações sobre a empresa e a atividade de exportação, nomeadamente: cidade; forma jurídica; dimensão; antiguidade; e faturação em exportação (anos 2014 e 2015). As 9 (nove) questões seguintes estão relacionadas com inovação, proatividade e assunção do risco.

A recolha de dados foi operacionalizada através de questionário junto das empresas, tendo este decorrido de março a abril de 2015.

b) Operacionalização e medida das variáveis

Para medir cada um dos itens das dimensões do construto da orientação empreendedora, foi utilizada a escala de Likert, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, conforme tabela seguinte.

Tabela 1. Escalas para as dimensões da Orientação Empreendedora [4]

Dimensão	Variáveis
Inovação	INOV1 - Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&D, liderança tecnológica e inovação. INOV2 - Nos últimos cinco anos a empresa lançou muitas linhas novas de produtos. INOV3 - Nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nas linhas de produtos foram bastante significativas.
Proatividade	PROA1 - Normalmente a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem. PROA2 - Relativamente à concorrência, somos sempre os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc. PROA3 - A nossa empresa procura ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.
Assunção de Risco	ARIS1 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas mas incertas). ARIS2 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e grande impacto para alcançar os objetivos da empresa. ARIS3 - A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais.

III - RESULTADOS

a) Introdução

Na análise e discussão de resultados recorreremos à estatística descritiva para procedermos assim à análise descritiva dos dados recolhidos, efetuando a análise exploratória dos mesmos, com recurso ao *software* SPSS, versão 22, o qual permite, entre outras, conduzir análises estatísticas [12].

b) Análise de Fiabilidade

Para verificação da fiabilidade das variáveis de cada uma das dimensões do construto da orientação empreendedora estimamos a estabilidade e consistência interna através do *Alfa de Cronbach* (α). Nunnally (1978), refere que um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é maior ou igual a 0,70. As divergências nesta matéria entre os diferentes autores levaram-nos a optar por utilizar a escala proposta por [26].

Tabela 2. Teste de consistência interna por dimensão (Alpha de Cronbach)

Dimensão	α de Cronbach	N.º de itens	N*	Análise
Inovação	,590	3	41	Razoável
Proatividade	,598	3	41	Razoável
Assunção de risco	,647	3	43	Razoável

* Válido.

A tabela 2 mostra que os resultados obtidos para cada dimensão é considerado razoável, confirmando a consistência interna da amostra.

c) Análise Descritiva

A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, tendo como objetivo principal sintetizar uma série de valores da mesma natureza e permitir que se tenha uma visão global da variação desses valores. Tal ajudou-nos a extrair indicadores estatísticos relevantes, como a frequência e a percentagem válida.

Ao analisarmos a localização da sede das empresas por cidade verificamos que a maioria destas (87.0%) se localiza na cidade de Ndalatando. As formas jurídicas mais significativas desta variável são as referentes a empresário em nome individual (65.2%). Relativamente ao setor de actividade das empresas que constituem a amostra, a quase totalidade pertence ao setor terciário (97.8%). A maioria das empresas são pequenas

empresas (41.3%). Observamos que 47.8% das empresas iniciou a sua atividade há menos de 5 anos e que, relativamente às exportações, em 2014, 71.1% das empresas não exportou e que, em 2015, 68.9% continua a não exportar.

No que respeita à inovação, verificamos que 46.6% dos gestores de topo valoriza uma forte ênfase em I&D, liderança tecnológica e inovação e que 44.2% valoriza uma forte ênfase na comercialização de produtos que já existem na empresa. No que concerne a novas linhas de produtos, nos últimos cinco anos, 43.9% das empresas não lançou nenhuma linha nova de produtos, sendo que igual percentagem lançou muitas linhas novas de produtos. Já 47.7% das empresas aposta em mudanças nas linhas de produto de forma muito significativa, sendo que 45.3% prefere apostar em mudanças nas linhas de produtos de uma maneira não significativa, isto é, em baixa escala.

Relativamente à proatividade, 44.2% das empresas normalmente responde às ações iniciadas pelos concorrentes e igual percentagem demonstra que as empresas iniciam as ações a que os concorrentes respondem. 56.1% das empresas não introduz em primeira mão novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas e 29.3% das empresas introduz em primeira mão novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas. Já 89.1% das empresas tende a evitar guerras com os concorrentes e 13.9% procura ativamente que os concorrentes saiam do mercado.

No que respeita à assunção do risco, em geral os gestores das empresas têm forte preferência por projetos de baixo risco (com rentabilidades normais e certas) com 77.2%, sendo que 15.9% tem forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidades de rentabilidades muito altas mas incertas). 76.7% das empresas acredita que dada a natureza do mercado é conveniente explorá-lo através de passos pequenos mas seguros e 14.0% defende que são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa. Já 33.4% das empresas adotam uma postura cautelosa “esperar para ver” de forma a minimizar a probabilidade de decisões erradas e 55.6% adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidades potenciais.

d) Análise das Correlações

Observamos as correlações entre os três construtos da orientação empreendedora (proatividade, inovação e assunção do risco). Para tal utilizamos o coeficiente de correlação de cuja intensidade foi medida de acordo com Bryman e Cramer (2012).

Foram então observadas as seguintes relações significativas:

- A variável *INOV2* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *INOV3* ($r=0,561$, $p<0,01$), demonstrando que, em geral, a gestão de topo das empresas valoriza uma moderada ênfase em I&D, liderança tecnológica e inovação, com vista a mudanças significativas nas linhas de produto.
- A variável *PROA1* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ($r=0,435$, $p<0,01$), confirmando que relativamente à concorrência as empresas normalmente iniciam moderadas ações a que os concorrentes respondem procurando ativamente que os mesmos saiam do mercado.
- A variável *PROA2* é positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ($r=0,506$, $p<0,01$), demonstrando que relativamente à concorrência, as empresas são algumas vezes as primeiras a introduzir novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas e tendem a evitar guerras com os seus concorrentes.
- A variável *ARIS1* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA2* ($r=0,40$, $p<0,01$), confirmando que em geral, os gestores de topo das empresas têm moderada preferência em projetos de alto risco com possibilidade de rentabilidade muito alta mas incertas e, por vezes, são as primeiras a introduzir novos produtos, técnicas de gestão e tecnologias operativas.
- A variável *ARIS1* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ($r=0,555$, $p<0,01$), demonstrando que em geral, os gestores de topo das empresas têm moderada preferência em projetos de alto risco com possibilidade de rentabilidade muito alta mas incertas, procurando em algumas situações ativamente que os seus concorrentes saiam do mercado.
- A variável *ARIS2* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ($r=0,424$, $p<0,01$), confirmando que em geral, os gestores de topo das empresas acreditam moderadamente que dada a natureza do mercado são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os seus objectivos, não evitando, por vezes, guerras com os seus concorrentes.
- A variável *ARIS2* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *ARIS1* ($r=0,640$, $p<0,01$), demonstrando que em geral, os gestores de topo das empresas acreditam moderadamente que dada a natureza do mercado são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os seus objetivos e têm, de igual forma, moderada preferência por projetos de alto risco, com possibilidade de rentabilidades muito altas mas incertas.

IV - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objetivo fundamental deste estudo é analisar a orientação empreendedora das MPME angolanas, dado o estudo da orientação empreendedora ser um campo bastante importante para a criação e sustentabilidade das empresas.

A orientação empreendedora é um fenómeno que reflete a capacidade de gestão, onde as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem [20], referindo-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios que emergem de uma perspectiva de escolha estratégica na qual oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional ([17, 33].

Angola está inserida nas designadas economias orientadas por fatores de produção, apresentando curiosamente uma baixa representatividade do setor agrícola, mas uma elevada dependência da atividade industrial e extrativa, com destaque para a indústria petrolífera [10]. No município de Cazengo, em 2014, as empresas dependem fortemente do mercado interno (71.1%), sobressaindo as atividades do comércio grossista e retalhista, com reflexos na elevada taxa de importação, encontrando-se bastante orientadas para o setor terciário (97.8%).

O fomento do empreendedorismo em Angola é decisivo para a criação de empresas e emprego, devendo o Governo desenvolver políticas de estímulo à criação de MPME, na medida em que são estas aquelas que oferecem maiores oportunidades de trabalho, quando comparadas com as grandes empresas. Somente através da criação de novas empresas poderão ser aproveitados os avanços no conhecimento e na inovação, promovendo-se assim a transferência de novas tecnologias para o mercado e a adoção de práticas que estimulem a inovação, a proatividade e a assunção de risco, ou seja, a orientação empreendedora das empresas.

Fruto da crise económica de 2008, a economia angolana sofreu quebras no seu desenvolvimento económico e, para diversificar fatores de crescimento, começou a dar uma forte ênfase na promoção do empreendedorismo. Apesar de ser uma atividade relativamente nova, os dados obtidos neste estudo reforçam o fato dos empreendedores envidarem os esforços necessários para a melhoria das suas atividades e para a construção/manutenção da orientação

empreendedora. Neste contexto, a formação baseada em cursos sobre o empreendedorismo, destacando-se a abertura dos Centros Locais de Empreendedorismo e Serviços de Emprego (CLESE) que administram cursos básicos completos sobre empreendedorismo, permite melhorar o know how dos empreendedores em diversas áreas disciplinares.

No que tange à dimensão inovação, o presente estudo apresenta percentagens aceitáveis com 46.6% da valorização em I&D, liderança tecnológica e inovação, diferente dos 44.2% das empresas que valorizam a comercialização de produtos já existentes e com 47.7% de mudanças significativas nas linhas de produto. A dimensão proatividade, mostra também resultados razoáveis, sendo que 41.3% das empresas iniciam ações por elas levadas a cabo e igual percentagem para as ações iniciadas pela concorrência. No caso da assunção do risco, este estudo revela que os empreendedores têm uma preferência por projetos de baixo risco, com rendibilidades normais e certas (73.8%), ao passo que 15.2% prefere apostar em projetos de alto risco com possibilidades de rendibilidades muito altas. As empresas julgam indispensável explorar o mercado através de passos pequenos (71.8%), adotando uma postura cautelosa de forma a minimizar a probabilidade de decisões erradas (54.0%).

Por último, segundo as conclusões extraídas podemos afirmar que o empreendedorismo e o nível de orientação empreendedora das MPME em Angola, particularmente no município de Cazengo, apesar de moderada, é positiva, sendo, contudo, indispensável que os empreendedores com o apoio do Estado e outras entidades públicas façam um forte investimento em I&D, desenvolvimento tecnológico e qualificação dos seus recursos humanos.

V - LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

A dimensão da amostra é per si uma limitação, na medida em que compreende somente MPME do município de Cazengo, província do Kwanza Norte. Razão pela qual as conclusões do presente estudo devem circunscrever-se ao referido município.

Apresentamos ainda como limitações do estudo o fato deste considerar somente a atividade exportadora das empresas e não mencionar o volume da atividade importadora, já que a maioria das empresas opera exclusivamente do mercado interno, apresentando um elevado índice de dependência das importações.

VI - LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

Como futuras linhas de investigação propomos o estudo de uma forma mais ampla da atividade empreendedora e da orientação empreendedora ao nível da província do Kwanza Norte, aumentando assim a amostra. Outro grande desafio para futuros estudos é a questão do empreendedorismo por necessidade, atividade muito frequente em Angola, típico dos países da subdesenvolvidos ou em via de desenvolvimento.

VII - IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Como o processo do empreendedorismo é relativamente novo em Angola, particularmente na província do Kwanza Norte e no município de Cazengo, o presente estudo contribuiu de forma significativa, por um lado, para que os empreendedores ganhem verdadeira noção do que é este fenómeno, como se desenvolve e concretiza e, por outro, para que as empresas adotem a orientação empreendedora como postura e orientação estratégica, promovendo dessa forma a inovação, proatividade e assunção do risco.

Por último, não podemos deixar de referir a contribuição para a prática académica ao nível do saber-fazer para docentes e alunos nas áreas do empreendedorismo e orientação empreendedora. As universidades que ministram cursos na área das ciências empresariais têm vindo gradualmente a integrar a unidade curricular de empreendedorismo nos respetivos planos de estudo, verificando-se ainda a existência de poucas obras relevantes sobre empreendedorismo e orientação empreendedora, designadamente ao nível de estudos aplicados a organizações angolanas, prestando esta dissertação um contributo significativo no preenchimento dessa lacuna.

REFERÊNCIAS

- [1] AVLONITIS, G.J. & SALAVOU, H.E. (2007). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF SMES, PRODUCT INNOVATIVENESS AND PERFORMANCE. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, 60, 566-575.
- [2] BRYMAN, A. & CRAMER, D. (2012). QUANTITATIVE DATA ANALYSIS WITH IBM SPSS 17, 18 & 19: A GUIDE FOR SOCIAL SCIENTISTS (P. 408). ROUTLEDGE.
- [3] CHANDRA, Y., STYLES, C. & WILKINSON, I. (2008). THE RECOGNITION OF FIRST TIME INTERNATIONAL ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES. EVIDENCE FROM FIRMS IN KNOWLEDGE-BASED INDUSTRIES. INTERNATIONAL MARKETING REVIEW, 26(1), 31-32.
- [4] COVIN, J.G. & SLEVIN, D.P. (1989). STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL FIRMS IN HOSTILE AND BENIGN ENVIRONMENTS. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 10(1), 75-87.
- [5] COVIN, J.G. & WALES, W. (2011). THE MEASUREMENT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION. ET&P, 1042(2587), 677-679.
- [6] DAVIS, J.L., BELL, R.G., PAYANE, G.T. & KREISER, P.M.(2010). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF MANAGERIAL POWER. AMERICAN JOURNAL BUSINESS, 25(2), 42-43.
- [7] FERNANDES, D.V.D.H. & SANTOS, C.P. (2008). ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO

- EMPREENDEADORISMO NAS ORGANIZAÇÕES. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO ELETRÔNICA, 7(1), 4-19.
- [8] FERREIRA, J. J., AZEVEDO, S. G. & ORTIZ, R. F. (2011). CONTRIBUCIÓN DEL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA ORIENTACIÓN EMPREENDEDORA EN EL CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. CUADERNOS DE GESTIÓN, 11(1), 102-103.
- [9] FERREIRA, P.M., SANTOS, J.C. & SERRA, F. R. (2010). SER EMPREENDEDOR. PENSAR, CRIAR E MOLDAR A NOVA EMPRESA, 2ª ED. LISBOA: SÍLABO.
- [10] GEM ANGOLA (2010). ESTUDO SOBRE O EMPREENDEADORISMO. CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA. LUANDA: UCAN, 9-12.
- [11] GOMES, G., NETO, D.D.P.M. & GIOTTO, O. T. (2007). ANÁLISE DO CONTEÚDO DOS ARTIGOS DE INOVAÇÃO PUBLICADOS NOS ANAIS DO ALTEC, SIMPOI E ENANPAD. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO, 814(484), 28-33.
- [12] HALL, A., NEVES, C. & PEREIRA, A. (2011). GRANDE MARATONA DE ESTATÍSTICA NO SPSS (p. 360). ESCOLAR EDITORA.
- [13] HITT, M.A., IRELAND, R.D. & SEXTON, D.L. (2001). STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP: ENTREPRENEURIAL STRATEGIES FOR WEALTH CREATION. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 22(6/7), 480-483.
- [14] INAPEM-KN (2015). EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CAZENGO DA PROVÍNCIA DO KWANZA NORTE, INSTITUTO NACIONAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO KWANZA NORTE, ANGOLA.
- [15] LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. (1996). CLARIFYING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ORIENTATION CONSTRUCT AND LINKING IT TO PERFORMANCE. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 21(1), 135-172.
- [16] LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. (2001). LINKING TWO DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION TO FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENT AND INDUSTRY LIFE CYCLE. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, 16(5), 435-451.
- [17] MARTENS, C.D.P. & FREITAS, H. (2007). ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. REVISTA ELECTRÔNICA, 5-6.
- [18] MARTENS, C.D.P., SALVI, E.J., MARMITT, C., PEREIRA, A.L.B., FREITAS, H.M.R., BOTH, T.M. (2011). ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO SUL BRASIL. REVISTA DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO, 10(2), 285-319.
- [19] MELLO, S.C.B., JÚNIOR, F.G.P., NETO, A.F.S. & LUBI, L.H.O. (2006). ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA. PROPAD, 13(36), 185-190.
- [20] MONTEIRO, A.P., SOARES, A.M. & RUA, O.L. (2013). DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES: INFLUÊNCIA DOS RECURSOS INTANGÍVEIS, CAPACIDADES DINÂMICAS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA. REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 12(3), 18-19.
- [21] NASCIMENTO, P.T.S. & YU, A.S.O. (2010). ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E INOVAÇÃO EM MERCADOS DE PRODUTOS POPULARES. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4(10), 48-70.
- [22] NATIVIDADE, D.R. (2009). EMPREENDEADORISMO FEMININO NO BRASIL: POLÍTICAS PÚBLICAS SOB ANÁLISE. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 43(1), 2-3.
- [23] NEGRI, J.A., LEMOS, M.B., RUIZ, R.M. & NEGRI, F. (2011). EMPRESAS LÍDERES NA INDÚSTRIA BRASILEIRA: RECURSO, ESTRATÉGIAS E INOVAÇÃO. IPEA, 12(6), 134-140.
- [24] NUNNALLY, J. C. (1978). PSYCHOMETRIC THEORY (p. 701). MCGRAW-HILL.
- [25] OKPARA, J.O. (2009). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND EXPORT PERFORMANCE: EVIDENCE FROM AN EMERGING ECONOMY. INTERNATIONAL REVIEW OF BUSINESS RESEARCH PAPERS, 5(6), 197-199.
- [26] OLIVEIRA, E.M. (2004). EMPREENDEADORISMO SOCIAL NO BRASIL: ATUAL CONFIGURAÇÃO, PERSPECTIVAS E DESAFIOS. REVISTA DA FAE, 2(7), 9-20.
- [27] PESTANA, M. H., & GAGEIRO, J. N. (2014). ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS - A COMPLEMENTARIDADE DO SPSS, 6.A ED., EDIÇÕES SÍLABO.
- [28] SAMALI, A.C. (2008). ENTREPRENEURSHIP ECONOMIC DEVELOPMENT AND QUALITY OF LIFE IN THIRD-WORLD COUNTRIES. BUSINESS MEDIA: SPRINGER.
- [29] SARKAR, S., (2010). EMPREENDEADORISMO E INOVAÇÃO. LISBOA: ESCOLAR EDITORA.
- [30] SILVA, M.A.O.M., CORREIA, M.F., SCHOLTEN, M. & GOMES, L.F.A.M. (2008). CULTURA NACIONAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E PORTUGAL. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 14(1), 65-84.
- [31] TIDD, J., BESSANT, J. & PAVIT, K. (2003). GESTÃO DA INOVAÇÃO. INTEGRAÇÃO DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS, DE MERCADO E ORGANIZACIONAIS. LISBOA: MONITOR.
- [32] VACCARO, I.G., JANSEN, J.J.P., BOSCH, F.A.J.V.D. & VOLBERDA, H.W. (2012). MANAGEMENT INNOVATION AND LEADERSHIP: THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SIZE. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 49(1), 28-34.
- [33] VOSS, Z.G., VOSS, G.B. & MOORMAN, C. (2005). AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE COMPLEX RELATIONSHIPS BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND STAKEHOLDER SUPPORT. EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, 39(9/10), 1132-1150.
- [34] WALES, W., MONSEN, E. & MCKELVIE, A. (2011). THE ORGANIZATIONAL Pervasiveness OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION. ET&P, 1042(2587), 895-899.

Turismo de Saúde na Região de Fátima

Posicionamento e propostas ao desenvolvimento

Marco Oliveira Rodrigues
Escola Superior de Gestão de Tomar
Instituto Politécnico de Tomar
Tomar, Portugal
marco.ao.rodrigues@gmail.com

Jorge Simões
Escola Superior de Gestão de Tomar
Instituto Politécnico de Tomar
Tomar, Portugal
jorgesimoes@ipt.pt

Rodrigo Morais
Escola Superior de Gestão de Tomar
Instituto Politécnico de Tomar
Tomar, Portugal
morais.pera@gmail.com

Luís Mota Figueira
Escola Superior de Gestão de Tomar
Instituto Politécnico de Tomar
Tomar, Portugal
lmota@ipt.pt

Resumo— A prestação de cuidados de saúde a utentes fora do seu país de origem é uma realidade. Assim, os pressupostos do Turismo de Saúde integram uma fonte de análise a esta temática. Também, está considerado como um produto estratégico para Portugal, ao nível do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT).

Assim, o objetivo é analisar as potencialidades do desenvolvimento do produto Turismo de Saúde na Região de Fátima, bem como contribuir para o desenvolvimento de sinergias entre os intervenientes do mercado, identificar pontos que levem à qualificação da Oferta e inventariar proposta ao desenvolvimento do Produto Turismo de Saúde.

Através do estudo qualitativo, exploratório, utilizando a técnica da Entrevista, surgiram evidências, facultadas por Gestores-chave, que permitiram a resposta às questões de investigação levantadas. Possibilitando a evidência de quais as estratégias que possibilitam o desenvolvimento de produtos sustentáveis e adaptados às necessidades dos mercados.

Concluiu-se que Fátima pode integrar, como complemento, um produto de Turismo de Saúde, mas não ser um destino deste segmento. Por outro lado, o desenvolvimento de um Cluster de Turismo de Saúde permitiria qualificar a oferta turística.

Palavras-chave: Turismo de Saúde, Fátima, Cluster, Modelos, Mercados

Abstract— The provision of health care to users outside their country of origin is a reality. Thus, the assumptions of Health Tourism

comprise a source of analysis to this issue. Also, it is considered as a strategic product for Portugal at the level of the National Strategic Plan for Tourism (PENT).

The objective is to analyze the potential of the development of health tourism product in the Fatima region and contribute to the development of synergies among market participants, identify points leading to the qualification of the Offer and inventory proposed development of Health Tourism Product.

Through qualitative, exploratory, study using the technique of the interview, there was evidence, provided by key managers, allowing to respond to research questions raised. Providing evidence of the strategies that enable the development of sustainable products tailored to market needs.

It was concluded that the Fatima may include, in addition, a product of Health Tourism, but not be a target to this segment. On the other hand, the development of a Cluster of Health Tourism would qualify the tourist offer.

Keywords- Health Tourism, Fatima, Cluster, Models, Markets

I - INTRODUÇÃO

A realização de viagens em que o objetivo principal está relacionado com questões de saúde é uma realidade, pelo que a prestação de cuidados de saúde a cidadãos fora do seu país de origem é uma questão diretamente relacionada com a internacionalização dos cuidados e serviços de saúde.

Assim, o Turismo de Saúde, onde está incluído o Turismo Médico, tem apresentado nos últimos anos, um nível de desenvolvimento e crescimento expressivos, possibilitando a criação de novos segmentos e produtos, mas potenciando outros que podem estar diretamente relacionados.

Por estes fatos, Portugal, pelas suas características físicas, sociais, climatéricas e implementação de infraestruturas, bem como de equipamentos, tanto hoteleiros, como de saúde, tem potencialidades para se afirmar neste setor do Turismo.

Mas, enquanto produto de Turismo, o setor do Turismo de Saúde, tem especificidades e características únicas e complexas, possuindo requisitos ao nível de infraestruturas, equipamentos, recursos humanos e de interligação dos diferentes setores associados, altamente exigentes no que diz respeito aos modelos a utilizar.

Neste sentido, a mobilidade de pessoas a países estrangeiros com o objetivo de obter cuidados de saúde, é uma realidade com interesse económico. Desta forma, importa caracterizar as motivações que levam à procura de cuidados de saúde em destinos fora do seu país de origem. Também, qual a forma como procuram esses destinos e o que procuram, de forma a responder às suas necessidades.

Nesta perspetiva, será importante uma análise que permita integrar os dados dos setores do Turismo e da Saúde, numa articulação das suas potencialidades, de forma a perspetivar a criação de sinergias que possibilitem o desenvolvimento de produtos de Turismo de Saúde em Portugal, nomeadamente na Região de Fátima, enquadrando a *Clusterização* como possível modelo de desenvolvimento.

Assim, o objetivo é analisar as potencialidades do desenvolvimento do produto Turismo de Saúde na Região de Fátima, bem como contribuir para o desenvolvimento de sinergias entre os intervenientes do mercado, identificar pontos que levem à qualificação da Oferta e inventariar proposta ao desenvolvimento do Produto Turismo de Saúde.

II - REVISÃO DA LITERATURA

O Turismo de Saúde tem registado um crescimento anual expressivo a nível Europeu, registando-se desde o ano 2000 um crescimento entre os 7% e 8%, prevendo-se que se mantenha em valores idênticos até 2015 [1].

Recentemente o grupo de trabalho dos Ministérios da Economia e Saúde considerou o cenário de crescimento, considerando o intervalo de receitas potenciais entre 66 milhões

e 138,6 milhões €. Em número de clientes, o intervalo razoável aferido foi de 20.000 a 42.000 clientes/ano [2].

A Revisão do PENT, para o horizonte temporal 2013 – 2015, decorre da necessidade de o adaptar às mudanças estratégicas nacionais e de o enquadrar à realidade do período de instabilidade económico-financeira, que se encontra instalada a nível europeu, sendo este o principal mercado emissor de turistas para Portugal, ao qual este estudo não pode ser alheio [1].

Assim, o PENT, na sua revisão mantém o Turismo de Saúde, como um produto de relevância estratégica para Portugal, tendo o objetivo de qualificar e classificar a oferta de turismo, tanto no sentido do desenvolvimento e crescimento deste, como nas componentes médica, termalismo, spa e talassoterapia, possuindo como desígnio a estruturação e a promoção conjunta das valências médica e turística [1]

Neste sentido, o objetivo plasmado no PENT, reflete a necessidade de *“vocacionar a oferta do produto para os turistas cuja motivação primária é a obtenção de benefícios relacionados com os cuidados de saúde, articulando a valência médica com as valências turísticas que lhe estão direta e indiretamente associadas, desde o termalismo ao lazer e passando pelo bem-estar”* (Turismo de Portugal, 2013, p. 20).

A. O Estado da Arte: O Turismo de Saúde e Turismo Médico

Segundo Connell (2013), a existência de múltiplas referências à caracterização de Turismo Médico demonstra a dificuldade em concretizar uma definição consensual. A existência de um crescente número de estudos, não tem refletido o rigor e detalhe dos dados, recomendando-se prudência na avaliação de estimativas [2].

A maioria das definições têm procurado distinguir Turismo Médico e Turismo de Saúde, sendo esta última definição focada em procedimentos terapêuticos e não-invasivo [3].

Neste sentido, o Turismo de Saúde, está centrado no bem-estar físico e mental, na prevenção da doença, na redução do *stress*, que é uma das preocupações das sociedades dos países desenvolvidos, e que se tem transformado numa das áreas mais florescentes da atividade turística mundial [4]. Turismo de Saúde é, portanto, um conceito amplo que engloba o Turismo de Bem-Estar e Turismo Médico [5].

Assim, o Turismo de Saúde e Bem-Estar pode ser analisado como a capacidade de um destino turístico atrair turistas, promovendo os seus serviços de cuidados de saúde e

instalações, para além da função de lazer, enfatizando, assim, o lado da oferta [5].

Quanto ao Turismo Médico, este pode ser definido como a deslocação de pessoas, através das fronteiras internacionais, com a intenção de receber algum tipo de tratamento médico. Este tratamento possui a abrangência de toda a gama de serviços médicos, como por exemplo tratamento odontológico, cirurgia plástica, cirurgia eletiva, e tratamento de fertilidade [3] [6], [5]

Por outro lado, ainda se desconhece quais os motivos que levam às escolhas dos destinos e como esses processos diferem dos outros turistas. Também, existem poucos dados acerca dos tempos médios de estadia, despesas e atividades turísticas paralelas. Existindo um consenso sobre a necessidade de estudos mais aprofundados e de dados com maior grau de realismo [3].

Mas, também os cuidados de saúde transfronteiriços estão cada vez mais ligados a atividades turísticas, permitindo a doentes estrangeiros um ambiente cultural a fim de os ocupar em períodos de pré e pós-operatório [3].

Neste sentido, os cuidados de saúde transfronteiriços, a nível europeu tornaram-se um fenómeno de maior proeminência, em que os doentes agem mais como consumidores informados, reivindicando o direito de escolher o seu prestador de cuidados de saúde. Sendo esta mobilidade motivada pela insatisfação com a prestação de cuidados de saúde no país de origem [7].

Com o crescimento do Turismo Médico a nível global, existem agências que se têm vindo a especializar em acordos internacionais em assistência médica. Como tal, estas agências desempenham um papel importante na comunicação das informações acerca dos procedimentos que vão ser prestados aos doentes, levantando-se questões éticas acerca da comunicação de riscos, consentimento informado e responsabilidades em caso de complicações de saúde, que possam ocorrer decorrente dos atos praticados [8].

Para Lunt et al. (2011), o crescente fluxo, a nível global de doentes, profissionais de saúde, tecnologia médica bem como a implementação de novas diretivas de regulação em saúde através das fronteiras, tem originado novos padrões de consumo e produção de serviços de saúde.

Pelo que tem surgido um crescente comércio na área da saúde, que tem envolvido o movimento de doentes através das fronteiras na procura de tratamentos de saúde e médico – Turismo de Saúde e Turismo Médico. É definido Turismo Médico como a viagem realizada por um consumidor através

das fronteiras internacionais com a intenção de receber algum tratamento de saúde [6].

Assim, como o Turismo Médico compreende tanto áreas da saúde como do turismo, para além do objetivo de saúde, as condições de hospitalidade e características turísticas do local de destino são relevantes para a decisão de escolha. Pelo que é necessário um planeamento estratégico e coordenação entre os principais intervenientes, tais como hospitais, agências de viagens, hotéis, profissionais de saúde e os próprios turistas [5].

B. Turismo de Saúde: Potencialidades de dinamização

O Turismo de Saúde a nível do mercado europeu “*gera, anualmente um volume de negócios de cerca de EUR 20 mil milhões, emprega mais de 500 mil pessoas e suporta mais de 1.2 milhões de empregos em sectores relacionados*” (Palma et al., 2010, p. 31). Este segmento é um dos maiores empregadores, na União Europeia, sobretudo em regiões com pouca indústria [6].

Em termos de análise aos mercados emissores, Alemanha é principal mercado emissor, com cerca de 64% das viagens de Turismo de Saúde e Bem-Estar efetuadas pelos europeus. Estes consumidores são especialmente importantes dado que têm a possibilidade de integrarem os tratamentos, como modo de prevenção, nas coberturas do seu sistema de segurança social. Seguem-se a Escandinávia e a Espanha, com 6.9% e 3.0%, respetivamente [9].

Também, a procura secundária, neste segmento, tem sido relevante, dando a possibilidade aos destinos turísticos de desenvolver ofertas mais atrativas que permitam captar um número elevado de turistas de outros segmentos [9].

Um outro ponto, que deve ser objeto de análise, prende-se com cidadãos portugueses que se encontram noutros países estrangeiros, bem como os cidadãos dos Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Isto porque, segundo Lunt et al. (2011), estes mercados podem assumir um papel importante ao nível do Turismo de Saúde, pelo fato de possuírem determinados requisitos que são importantes na escolha de destinos.

Assim, considera-se que similaridades com o sistema de saúde, a língua comum e conhecimento da dinâmica da rede de cuidados de saúde são fatores que levam a que cidadãos deste mercado possam escolher os locais que lhe trazem mais conforto, segurança e garantias de qualidade [6].

Também Turismo de Saúde pode ser analisado do ponto de vista da procura, sendo compreendido por três elementos: ficar

longe de casa, a saúde como o motivo primário da viagem e que ocorre num ambiente de lazer [5].

Dentro destas questões será ainda importante reforçar cinco fatores que podem estar na base da procura de serviços de saúde no exterior:

- Familiaridade;
- Disponibilidade;
- Custo;
- Qualidade;
- Legislação bioética (eutanásia, aborto) [6];

A procura de cuidados de saúde no exterior, também tem sido explicada pelo baixo custo, listas de espera e inexistências de serviços de saúde nos países de origem [2]; [10]; [11]; [7]; [12].

Neste sentido, a familiaridade tem sido apontada em vários artigos, como um fatores que leva à procura de cuidados de saúde transfronteiriços. Assim, países onde existem populações da diáspora, constitui-se um fator para a procura de cuidados de saúde para países de origem dessas comunidades. Desta forma, a deslocamentos transfronteiriços de doentes, ocorrem tanto a nível de países da Europa, como de comunidades dos EUA para o México, e China, Coreia e Japão para a Tailândia. [3]; [10]; [6]; [12].

C. *Aspetos críticos do Turismo de Saúde*

Na análise ao desenvolvimento do produto de Turismo de Saúde e Turismo Médico surgem aspetos que devem ser considerados como críticos. Assim, em diversos estudos são apontados entraves e dificuldades relacionadas ao desenvolvimento e implementação do Turismo de Saúde e Turismo Médico (Connell, 2013; Heung et al., 2011).

Uma das questões críticas que é colocada ao Turismo de Saúde, desenrola-se em torno das complicações associadas aos próprios cuidados de saúde. Assim, as complicações associadas aos cuidados de saúde podem caracterizar-se como infecciosas e não infecciosas [14].

Neste sentido, as infeções associadas aos cuidados de saúde são caracterizam-se como problema de saúde pública e também como um indicador de qualidade. Atualmente, as infeções causadas por microrganismos multirresistentes a terapêutica antibiótica, são uma realidade existente em muitos países.

Nesta perspetiva, a globalização do comércio dos serviços de saúde, possibilita que microrganismos que estariam limitados a determinados sistemas de saúde, balizados pelas linhas de fronteira, que definiam a utilização dos serviços de

saúde, tenham a capacidade de se mobilizar de umas comunidades para outras [15].

Existem dados que demonstram as complicações infecciosas que têm ocorrido em doentes que viajaram com o objetivo de obter cuidados de saúde noutros países, nomeadamente no que respeita tanto ao nível da transplantação de dador vivo, como ao nível de cirurgia plástica e outros tipos de tratamentos que envolvem procedimentos invasivos. Isto porque, este tipo de tratamento pode envolver a utilização de instrumentos cirúrgicos, administração de medicação endovenosa, ventilação invasiva, monitorização invasiva, e não se descurando que os próprios ambientes hospitalares (Labonté et al., 2011; Reed, 2008).

As complicações não infecciosas, como o trombo-embolismo venoso, associado a determinadas intervenções cirúrgicas, é um risco a considerar, especialmente se envolve viagens de avião. Pois, doentes com determinadas patologias cardíacas, ao realizarem viagens, que envolvem meios aéreos, devem ter precauções especiais, nomeadamente o ajuste medicamentoso ao tempo de viagem e imobilidade associada ao transporte. [14].

III - TURISMO DE SAÚDE NA REGIÃO CENTRO - FÁTIMA

A Região Centro possui uma diversidade e dinamismo, com diferentes tipos de estratégias de eficiência coletiva em desenvolvimento, incluindo *Clusters* e *Polos* de Competitividade que demonstram a capacidade regional já existente neste domínio [16].

Neste sentido, na Região existe a implementação e desenvolvimento de projetos em torno do Turismo de Saúde. Esta possui um conjunto de características e potencialidades que podem integrar um produto com a dimensão do Turismo de Saúde.

Assim, o objetivo deste capítulo centra-se na estruturação de contributos que integrem a construção de um Cluster de Turismo de Saúde em Fátima, incorporando nesta análise o contributo de Gestores-chave, que possam influenciar o desenvolvimento do mesmo.

A - *Caracterização do objeto de Estudo – Fátima*

Fátima insere-se no concelho de Ourém, distrito de Santarém, situa-se no centro do país, na área do Vale do Tejo, a cerca de 40 Km da costa atlântica. A área do município desenvolve-se entre plataforma de Fátima a oeste e o Rio Nabão a leste, confina com os concelhos de Pombal, a Norte, Alvaiázere, Ferreira do Zêzere e Tomar a nascente, Torres

Novas e Alcanena a sul e a poente pelos concelhos da Batalha e Leiria [17]

A população do concelho de Ourém é caracterizada por estar dispersa, denotando-se uma maior concentração nas cidades de Ourém e Fátima e nas vilas de Caxarias, Freixianda, Vilar dos Prazeres e Olival, em detrimento das zonas rurais (Município de Ourém, 2013).

Assim, e segundo os dados da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), Ourém tem uma população de 45.830 habitantes e tem uma área de 416,6 Km². [18]. É o município mais populoso da comunidade intermunicipal do Médio Tejo, sendo o segundo em superfície territorial.

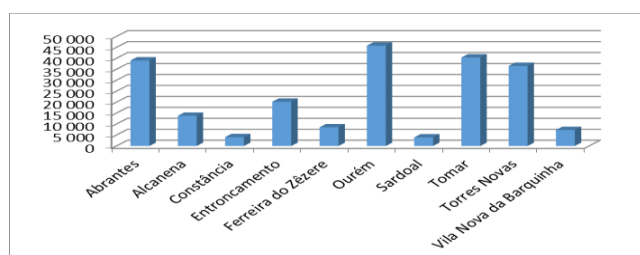


Gráfico 1: Dados demográficos dos Municípios do Médio Tejo; Fonte: Rodrigues, Figueira, & Serrano (2013)

Em termos económicos, o Município de Ourém apresenta cerca de 5401 empresas, o que representa cerca de 25% das empresas do Médio Tejo, e possui uma taxa de desemprego, em 2012 de 8,5%, pautando-se como uma das mais baixas da Comunidade Intermunicipal e do país (CCDRC, 2012).

B - Contextualização turística e de saúde de Fátima e Região

Ao nível do Turismo é o Município do Médio Tejo que mais estabelecimentos hoteleiros têm (44), com uma “*Estada média nos estabelecimentos hoteleiros*” de 1,8, também das mais altas ao nível do Médio Tejo, composta por uma proporção de hóspedes estrangeiros de 67,5% [18].

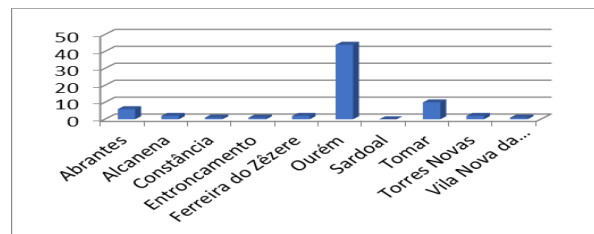


Gráfico 2: Distribuição dos Estabelecimentos Hoteleiros; Fonte: Rodrigues et al. (2013)

Do ponto de vista das instituições de saúde do Serviço Nacional de Saúde (SNS), Ourém é servido, no que concerne aos Cuidados de Saúde Primários, pelo Centro de Saúde de Ourém e Centro de Saúde de Fátima, que se encontram inseridos no ACES Serra D’Aire e Candeeiros, Administração Regional Saúde Lisboa e Vale do Tejo, IP (ARS LVT).

Ao nível dos Cuidados de Saúde Hospitalares, o hospital de 1ª linha e utilizando a nomenclatura da DGS (2001), é o Centro Hospitalar do Médio Tejo (CHMT), EPE, nomeadamente a Serviço de Urgência Básica (SUB) da Unidade Hospitalar de Tomar e Serviço de Urgência Médico Cirúrgica (SUMC) da Unidade Hospitalar de Abrantes do CHMT.

Ao nível da Emergência Pré-Hospitalar, o Município de Ourém encontra-se apoiado pelas ambulâncias INEM (Instituto Nacional de Emergência Médica), sediadas nas corporações de Bombeiros Voluntários de Ourém, Fátima e Caxarias [17], sendo estas acionadas pelo Número Europeu de Emergência Médica: 112, que através dos serviços do Centro de Orientação de Doentes Urgentes (CODU), sinaliza a situação e coordena o transporte para o local mais adequado com os meios que tiver à disposição.

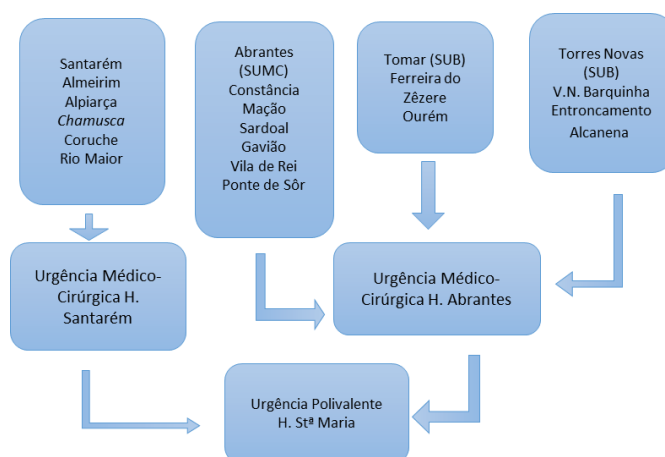


Figura 1: Rede de Referência Hospitalar para a população do Distrito de Santarém; Fonte: DGS (2001)

IV - METODOLOGIA

O processo de investigação é suportado pelas bases conceptuais do Setor da Saúde, bem como, alicerçada nos pressupostos do Setor do Turismo.

Neste sentido, e em termos metodológicos esta investigação é qualitativa exploratória. Tratando-se de um estudo diagnóstico com o objetivo de promover a investigação da articulação entre serviços de saúde, médicos e serviços de turismo, proceder à análise da situação competitiva da região de Fátima e ainda a definição do modelo que melhor evidencie as potencialidades da Região. De salientar que estas necessidades são inventariadas ao nível do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) (Turismo de Portugal, 2013, p. 28).

Como instrumento colheita de dados utiliza-se a Entrevista. Esta possibilita ao investigador aceder à análise do sentido que os entrevistados dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se deparam no seu quotidiano, permitindo aceder à informação privilegiada que estes detêm, bem como às suas interpretações e possibilidades de decisão assente nessa mesma informação [20]

Assim, a opção por orientar as entrevistas a Gestores-chave do setor do Turismo e Saúde, na região Fátima pressupõe que estes possuem a capacidade de influenciar as políticas de turismo e de saúde da região definida, bem como, aceder a informação primária ao nível da tomada de decisão estratégica para a região.

Desta forma, foram construídos os seguintes critérios de seleção:

- Capacidade de influenciar e executar políticas de saúde ao nível da Região;
- Conhecer a estrutura empresarial do setor do turismo na Região Fátima
- Executar e influenciar a política no setor administrativo público ao nível local.
- Desenvolver propostas ao desenvolvimento do produto;

A análise dos resultados passou pela audição das gravações, sendo realizada uma síntese das evidências relevantes, numa perspetiva de análise SWOT [21]

Assim, na perspetiva da análise SWOT e através da confrontação dos pressupostos evidenciados ao longo da revisão da literatura com as respostas dos Gestores-chave, acerca das áreas temáticas desenvolvidas.

Assim coloca-se a pergunta de partida: Existem as condições necessárias ao desenvolvimento de um Cluster de Turismo de Saúde para a região de Fátima?

Neste sentido, surgem as seguintes questões:

- Quais os equipamentos de saúde necessários?
 - Questão I: Os equipamentos de saúde que existem na região são em quantidade e qualidade suficiente para servir a comunidade local e os turistas.
- Que tipos de investimento associados a esses equipamentos de Saúde?
 - Questão II: Os equipamentos de saúde reúnem as condições para responder às necessidades e exigências do mercado.
- Que posicionamento geográfico?
 - Questão III: Existe a possibilidade de se criarem sinergias entre os *players da Saúde* e do Turismo.
- Que modelo pode promover as sinergias entre serviços de Turismo e Saúde?
 - Questão IV: O modelo da *Clusterização* desenvolve o produto de Turismo de Saúde para a Região de Fátima.
- Que problemáticas a nível da acessibilidade, equidade e ética na disponibilização e prestação dos serviços de saúde?
 - Questão V: As comunidades locais, com a prestação de cuidados de saúde a turistas têm a sua acessibilidade e qualidade dos serviços de saúde diminuída.

Como veremos, a resposta a estas questões articula-se na relação entre a temática estudada e o seu contexto geográfico regional e internacional, bem como com os aspetos socioeconómicos.

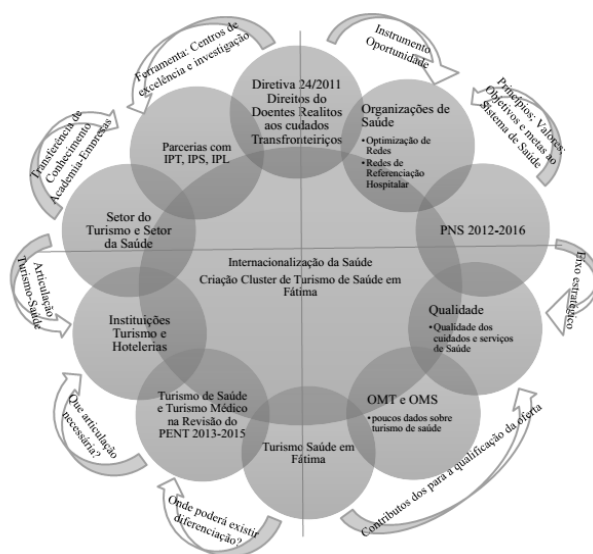


Figura 2: Esquema Metodológico (Elaboração Própria)

V - POSICIONAMENTO E PROPOSTAS AO DESENVOLVIMENTO

Fátima é um destino turístico relevante para Portugal, encontrando-se ao nível de destinos como Lisboa e é dos destinos mais fortes em termos da Região Centro [22]; [23].

Assim, as regiões devem atrair investimentos através da formação de um clima de negócios inspiradora: fornecendo espaço atraente para a localização, orientando as empresas através da administração pública e reduzindo o peso da burocracia [24].

Neste sentido, a atração de investimentos encontra-se estreitamente ligada à capacidade de atrair e reter mão-de-obra altamente qualificada, sendo crucial para a prosperidade atual e futura das regiões [24].

No sentido da criação da competitividade regional, muitas das políticas governamentais eficazes passam pela educação, infraestrutura e mecanismos de colaboração e de coordenação. Em suma, para que os governos desempenhem um papel eficaz na construção de um sistema regional competitivo vigoroso, é necessário investir a longo prazo, com base numa compreensão mais profunda dos padrões e dinâmicas de inovação, em setores específicos para a região, principalmente nos *Clusters* [24].

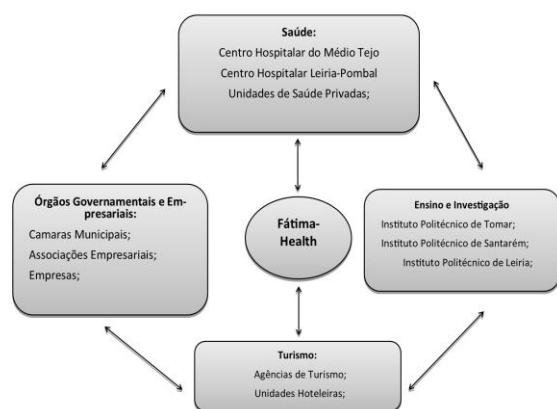


Figura 3: Quadro Conceptual (Elaboração própria)

Pode-se assumir que a Região de Fátima pode caracterizar-se como catalisador ao desenvolvimento de um *Cluster de Saúde*. Para tal, o quadro conceptual elaborado pode clarificar as forças dinamizadoras que existem no interior deste *Cluster*.

Neste sentido, esta Região encontra-se envolvida por dois Centros Hospitalares, que possuem características e níveis de especialização próprios. Pelo que importa identificar o que une

e distingue positivamente estas duas instituições, elencando quais as áreas onde se podem complementar.

Ao nível das Instituições de ensino superior, existem nesta Região 3 Institutos Politécnicos (Leiria, Tomar e Santarém), onde existem polos de investigação em Saúde e Tecnologias, fazendo-se referência às Escolas Superiores de Saúde de Leiria e Santarém e curso de Licenciatura e Mestrado na Escola Superior de Gestão de Tomar.

A - Contributos à estruturação do Produto Cluster Turismo de Saúde em Fátima

Dos contributos que emergem do trabalho de campo realizado pode-se afirmar, que os Gestores-chave entrevistados neste estudo, não consideram que Fátima se possa posicionar como um destino de Turismo de Saúde. No entanto, encontram oportunidades e potencialidades que podem tornar este produto complementar de outros na Região.

Também, é de referir que existe total concordância na qualificação do destino turístico do ponto de análise da Saúde, proporcionando segurança e credibilização da oferta, permitindo a pessoas com necessidade em cuidados de saúde, a possibilidade de viajar e de permanecer durante um maior período de tempo no destino.

Nesta construção de contributos, a resposta às questões colocadas, enquadra-se como uma etapa relevante no objetivo do estudo.

Questão I: Os equipamentos de saúde que existem na região são em quantidade e qualidade suficiente para servir a comunidade local e os turistas.

A região de Fátima não dispõe de Equipamentos de Saúde, proximidade que estejam acessíveis ao público 24h por dia, esta oferta não tem sido proporcionada quer pelo setor público, quer pelo setor privado.

No que respeita a equipamentos hospitalares, a unidade mais próxima é o Centro Hospitalar Leiria-Pombal, no entanto, este não é o Hospital de referência de Fátima. A unidade hospitalar de referência é o Centro Hospitalar do Médio Tejo, em que sua urgência Médico-cirúrgica fica a 70 km de distância.

A nível da oferta do setor privado, existe o Hospital Privado de Santarém, em Santarém e o Hospital S. Francisco, em Leiria, mas sem urgência 24h.

O envolvimento dos diferentes intervenientes no mercado, integrando os diferentes setores da economia, no sentido da

organização, inventariação e implementação de medidas concretas que respondam às necessidades do mercado e comunidades locais:

- Órgãos da autarquia locais/comunidades intermunicipais;
- Unidades de Saúde Públicas e Privadas;
- Instituições do Ensino Superior
- Órgãos e empresas do Turismo;

Questão II: Os equipamentos de saúde reúnem as condições para responder às necessidades e exigências do mercado

As condições que são elencadas ao nível da literatura acerca das características que os equipamentos de saúde devem ter, desde a qualidade hoteleira, passando pela dinamização de políticas de recursos humanos, aos processos de certificação por entidades reconhecidas internacionalmente encontram-se ainda em fase de desenvolvimento.

A missão das instituições públicas, que servem a região, encontra-se bem definida, pelo que, a prestação de cuidados de saúde às populações locais e aos visitantes nas situações de urgência e emergência são a única prioridade das instituições.

Existe a necessidade de se proceder à construção de uma estratégia nacional, onde sejam indicadas medidas concretas, que orientem investidores e gestores, que permitam as respostas às reais necessidades dos mercados.

Questão III: Existe a possibilidade de criar sinergias entre os players da Saúde e do Turismo.

Os gestores-chave entrevistados encontram abertura para a criação de sinergias no sentido de se fomentar a articulação entre o Turismo e Saúde.

Denotando-se que Turismo de Saúde, não é a simples soma de ambas as áreas. A integração das instituições públicas do ensino, saúde e turismo, com os órgãos de governo local, associações empresariais, e empresas é possível e desejável.

Das entrevistas realizadas notou-se que a comunicação entre os agentes locais não tem existido. Existindo um desconhecimento da projeção das capacidades do conjunto.

Questão IV: O modelo da Clusterização desenvolve o produto de Turismo de Saúde para a Região de Fátima.

A *clusterização* é o modelo que pode responder ao enquadramento necessário, de forma que se encontrem as

medidas necessárias à identificação de nichos de mercado. Da análise desses dados deverá resultar um conhecimento objetivo das necessidades dos mercados emissores, de forma a construir-se um produto com plasticidade suficiente que satisfaça e ofereça o que é desejado pelos turistas

Necessidade de se encontrar quem possa liderar o desenvolvimento do projeto.

A proposta para a Região de Fátima terá que passar por uma instituição idónea e que conheça os setores envolvidos.

Deixa-se a sugestão de ser uma Instituição do ensino Superior.

Questão V: As comunidades locais, com a prestação de cuidados de saúde a turistas têm a sua acessibilidade e qualidade dos serviços de saúde diminuída.

No quadro atual, de racionalização e sustentabilidade do SNS, os serviços e instituições encontram-se vocacionadas para dar resposta às necessidades locais. Existindo um esforço efetivo no sentido da manutenção do nível de qualidade exigido e desejável em termos técnico-científicos.

A curto prazo não existe a visão de se poder abrir o leque a outros mercados

Resultaram evidências que a intervenção do setor público, pauta-se pela possibilidade de inovação e credibilização do produto Turismo de Saúde.

VI - CONCLUSÕES

Integrar Fátima como um destino de Turismo de Saúde evidencia-se, pelo quadro atual de difícil execução, ou seja, das evidências constatadas com o trabalho de campo, todos os Gestores-chave entrevistados identificam com dificuldade o desenvolvimento do produto de Turismo de Saúde em Fátima.

Fátima e a Região envolvente possuem potencialidades, que vão desde o Turismo Religioso, à proximidade do termalismo na região do Pinhal Litoral à forte componente cultural, arquitetónica e histórica que existe na linha Pinhal Litoral e Médio Tejo, até mesmo com Coimbra, centro de excelência nas áreas das Ciências da Saúde e prestação de cuidados de saúde.

A *Clusterização* pode ser um modelo a implementar, pois possibilita a agregação de sinergias e potencialidades dos diferentes intervenientes no mercado, colmatando as fraquezas e as ameaças, diminuindo as possibilidades de insucesso dos projetos e favorecendo a sua dinamização no mercado global.

O envolvimento do setor público representa, do ponto de vista da valorização da oferta, a inclusão de características como a segurança, qualidade e credibilidade. Possibilitando o acesso a financiamentos e tecnologias que na área da saúde representam investimentos complexos e avultados.

Ao nível da Região de Fátima, as instituições de saúde pública, possuem a sua missão definida, não existindo diretivas ou estratégias governamentais/ministeriais que integrem o Turismo de Saúde como produto estratégico, se o ponto de análise for o Nacional, ou domínio diferenciador, do ponto da Região Centro.

A formulação de parcerias com os PALOP é uma estratégia que se considera ao alcance de todos os Gestores-chave, no que respeita à formação de intercâmbio de recursos humanos da saúde, bem como à formulação de protocolos e parcerias no sentido do desenvolvimento de infraestruturas nesses países, utilizando o *know-how* existente em Portugal.

A componente da saúde enquanto qualificador do Turismo é uma evidência unânime, pelo que o incremento de segurança, qualidade e credibilidade neste domínio devem passar pelas respostas dadas ao afluxo de turistas na região.

A visão que existe a nível da qualidade e dos resultados dos serviços e dos cuidados de saúde, plasmada nos documentos oficiais e disponibilizados pelas entidades públicas, como o Turismo de Portugal IP, a CCDRC, CCDRLVT, ARS LVT, é que estes possuem qualidade, segurança, excelência dos profissionais de saúde e dos resultados, passíveis de igualar os dos países desenvolvidos.

No entanto, os Gestores-chave entrevistados, reconhecem que esta visão é contrária aquilo que os cidadãos estrangeiros têm dos serviços e cuidados de saúde, existindo uma falta de credibilização, acentuada pela atual situação económico-financeira que o país atravessa, referindo-se mesmo que o turista ao estar em Portugal e necessitar de utilizar os serviços de saúde, sente-se inseguro, fundamentando o desconhecimento do mesmo.

A - Limitações da Investigação

Trata-se de um estudo qualitativo exploratório, pelo que a subjetividade e interpretação dos resultados, não resulta de uma análise matemática dos mesmos, mas de

associações e interpretações das evidências, podendo estar incluída algum nível de subjetividade do investigador.

Também, trata-se de uma temática onde a investigação e a produção de resultados ainda é escassa, pelo que os dados quantitativos disponibilizados são poucos e sujeitos a uma fraca consensualidade.

O fato de a dois dos Entrevistados não ter sido possível o agendamento das entrevistas, no período de realização deste estudo, nomeadamente liderança da autarquia e administração do Centro Hospitalar Leiria-Pombal.

B - Linhas futuras de investigação

Com a realização deste estudo, encontraram-se questões, que futuramente podem ser respondidas. Neste sentido, através dessas futuras resposta às questões elencadas, a construção de um produto e estratégia de implementação, nos diversos mercados contribuirá para a criação de valor e crescimento económico da Região de forma sustentável.

Assim, será necessário:

- Criar o perfil exato do turista que vem a Fátima;
- Inventariar quais as necessidades dos turistas que visitam Fátima e a região;
- Que respostas ao nível de saúde são necessárias à comunidade e turistas;

Do ponto de vista do produto de Turismo de Saúde e a sua relação com Fátima e a Região, será necessário responder a questões:

- Pensar os serviços hoteleiros existentes na região na ótica da saúde e criá-los do ponto de vista de produto com potencialidades exportadoras;
- Caracteriza-lo com a plasticidade suficiente no sentido de integrar a cadeia de valor;
- Perceber se o Turismo de Saúde coloca custos na acessibilidade, qualidade e equidade à População local.

REFERENCIAS

- [1] Turismo de Portugal, "Plano estratégico nacional do turismo." Turismo de Portugal IP, Lisboa, 2013.

- [2] C. N. Martins, A. S. Almeida, L. B. Frade, R. S. Abecassis, J. Bento, E. Falcão, A. Lourenço, R. Costa, T. Ferreira, G. R. de Almeida, J. Cunha, P. Rodrigues, and B. de Vicente, "Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial," Lisboa, 2013.
- [3] J. Connell, "Contemporary medical tourism : Conceptualisation , culture and commodification," *Tour. Manag.*, vol. 34, pp. 1–13, 2013.
- [4] S. Silva, "O Turismo de Saúde e Bem-Estar: Uma Estratégia de Desenvolvimento para a Região Centro de Portugal," Faculdade de Letras - Universidade de Coimbra, 2012.
- [5] V. C. S. Heung, D. Kucukusta, and H. Song, "A Conceptual Model of Medical Tourism: Implications for Future Research," Apr. 2010.
- [6] N. Lunt, R. Smith, M. Exworthy, T. Stephen, D. Horsfall, and R. Mannion, "Medical Tourism : Treatments , Markets and Health System Implications : scoping review," OCDE, 2011.
- [7] M. Wismar, W. Palm, J. Figueras, K. Ernst, and E. Van Ginneken, *Cross-border Health Care in the European Union*, ISBN 978 9. United Kingdom: Te European Observatory on Health Systems and Policies, 2011.
- [8] K. Penney, J. Snyder, V. A. Crooks, and R. Johnston, "Risk communication and informed consent in the medical tourism industry : A thematic content analysis of canadian broker websites," *BMC Med. Ethics*, vol. 12, no. 1, p. 17, 2011.
- [9] F. M. Palma, S. Barros, L. R. Rosa, P. T. Paulino, C. Leitão, P. Agostinho, and S. S. Leite, "Turismo Caracterização e Oportunidades de Negócio," Banco Espírito Santo: Espírito Santo Research Sectorial, 2010.
- [10] J. Yun and T. Gyou, "A cross-cultural study of perceptions of medical tourism among Chinese , Japanese and Korean tourists in Korea," *Tour. Manag.*, vol. 33, no. 1, pp. 80–88, 2012.
- [11] N. S. Pocock and K. H. Phua, "Medical tourism and policy implications for health systems: a conceptual framework from a comparative study of Thailand, Singapore and Malaysia.," *Global. Health*, vol. 7, no. 1, p. 12, Jan. 2011.
- [12] L. Hopkins, R. Labonté, V. Runnels, and C. Packer, "Medical tourism today: what is the state of existing knowledge?," *J. Public Health Policy*, vol. 31, no. 2, pp. 185–98, Jul. 2010.
- [13] V. C. S. Heung, D. Kucukusta, and H. Song, "Medical tourism development in Hong Kong: An assessment of the barriers," *Tour. Manag.*, vol. 32, no. 5, pp. 995–1005, Oct. 2011.
- [14] C. M. Reed, "Medical tourism," *Med. Clin. North Am.*, vol. 92, no. 6, pp. 1433–46, xi, Nov. 2008.
- [15] R. Labonté, C. Blouin, M. Chopra, C. Packer, K. Lee, M. Rowson, T. Schrecker, and D. Woodward, "Towards health-equitable globalization: rights, regulation and redistribution. Final report to the commission on social determinants of health," *Inst. Popul. Heal. Glob. Heal.* ..., 2011.
- [16] CCDRC, "CRER 2020: Centro de Portugal - Competitividade Responsável, Estruturante e Resiliente Plano de Ação Regional 2014-2020," vol. 2013. Comissão Coordenadora do Desenvolvimento da Região Centro: CRER 2020, p. 118, 2013.
- [17] Município de Ourém, "Documentos Previsionais 2013 - Orçamento e Grandes Opções do Plano 2013/2016." Ourém, 2013.
- [18] CCDRC, "Dados Estatísticos Datacentro CCDRC." Informação extraída de <http://datacentro.ccdrc.pt> em 31-03-2013, Comissão Coordenadora do Desenvolvimento da Região Centro, 2012.
- [19] M. Rodrigues, L. M. Figueira, and T. Serrano, "Saúde e acesso aos cuidados de saúde num destino turístico: o caso de Ourém/Fátima," *Info ACISO*, vol. Ano III, no. Série I Distribuição Gratuita Bimestral, 2013.
- [20] R. Quivy and L. Van Campenhoudt, *Manual de Investigação em Ciências Sociais (2ª Edição)*. Lisboa: Gradiva, 1998.
- [21] L. Bardin, "Análise de Conteúdo." Edições 70, Lisboa, 1995.
- [22] CCDRC, "Contributos para a Preparação do Novo Período de Programação 2014 – 2020," no. Figura 1. Comissão Coordenadora do Desenvolvimento da Região Centro: CRER 2020, Coimbra, 2013.
- [23] E. B. Henriques, J. Afonso, F. Holstein, L. Gonçalves, and M. Luís, "Observatório Relatório Anual 2012." : Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo/ Observatório Regional de Lisboa e Vale do Tejo., Lisboa, 2012.
- [24] A. Pessoa, "Competitiveness , Clusters and Policy at the Regional Level: Rhetoric vs. Practice in Designing Policy for Depressed Regions," vol. V, no. 1, pp. 101–116, 2013.

Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão aplicado em uma micro-empresa familiar

Ricardo Nachtigall Tessmann
Bacharel em Administração –UNIFRA
Centro Universitário Franciscano
Santa Maria, Brasil
rtessmann@gmail.com

Professora do Curso de Administração -
UDESSM/UFSM
Santa Maria, Brasil
llenglerworld@yahoo.com

Letícia Lengler, UDESSM/UFSM

Ana Paula Perlin, UFSM
Mestranda em Administração na UFSM
Santa Maria, Brasil
anapaula.perlin@yahoo.com.br

Jordana Marques Kneipp, UDESSM/UFSM
Professora do Curso de Administração - UDESSM/UFSM
Santa Maria, Brasil
jordanakneipp@yahoo.com.br

contributes to developing *Resumo*— O presente estudo se propõe a apresentar o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica na empresa TESS Produtos Caseiros. Para tanto, realizou-se um estudo de caso no qual coletou-se as informações junto aos colaboradores, clientes e gestores/proprietários da empresa para identificar as diferentes perspectivas do BSC na gestão estratégica da mesma. Com relação às perspectivas do BSC, conclui-se que a empresa possui as quatro perspectivas alinhadas e inter-relacionadas, o que contribui para a desenvolver uma gestão estratégica.

Palavras-chave: estratégia, planejamento, visão interna e externa.

Abstract- This study aims to present the *Balanced Scorecard* (BSC) as a strategic management tool in the company TESS Homemade Products. To this end, there was a case study in which is collected the information with employees, customers and managers / business owners to identify the different perspectives of the BSC in the strategic management of the same. Regarding the prospects of the BSC, it is concluded that the company has the four perspectives aligned and interrelated, which a strategic management.

Keywords- strategy, planning, insight and external

I. INTRODUÇÃO

Ao levar em consideração que as organizações empresariais são sistemas integrados ao ambiente,

admite-se a necessidade de alinhamento e controle constante dos processos e das estruturas destas na busca da obtenção dos seus principais propósitos. Deste modo, a existência de um sistema de gestão que estabeleça e controle os processos que geram desempenho, através da avaliação das relações entre indicadores de resultados financeiros e não financeiros, proporciona vantagens estratégicas e competitivas para a organização [1].

Com a criação do *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton [2], veio um novo modo de gerir empresas, pois esta ferramenta utiliza, além da perspectiva financeira da organização, outras três perspectivas, a do cliente, a dos processos internos e a da inovação e aprendizado. Com isso as empresas que se utilizam desse sistema de gestão conseguem ao mesmo tempo em que acompanham os indicadores financeiros, monitorar o progresso na construção de capacidades necessárias para o crescimento futuro.

No contexto empresarial, mais importante do que formular e implementar estratégias, a capacidade dos gestores monitorarem e fazerem ajustes tornou-se necessária hoje em dia, pois o ambiente está cada vez com mais incertezas e com mais competitividade [3]. Nesse sentido torna-se importante o estudo de uma ferramenta de gestão que seja capaz de monitorar os diversos setores de uma organização, conseguindo integrar estes setores através de indicadores de desempenho que abordem mais do que somente a perspectiva financeira da empresa.

Assim, o objetivo geral deste estudo compreende em apresentar a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* para ser aplicada em uma microempresa do setor alimentício.

Para fins de estruturação, primeiramente apresenta-se o histórico e alguns dados da empresa pesquisada e a seguir utiliza-se o referencial teórico sobre o *Balanced Scorecard* para explicar a aplicação do modelo em uma empresa familiar, considerando tanto a perspectiva do administrador, como as dos demais envolvidos (clientes e colaboradores).

II. TESS PRODUTOS CASEIROS

Em 1990, na cidade de Pedro Osório - RS, localizada a 50 Km de Pelotas - RS, Rosângela, uma dona de casa, procurava alguma atividade que proporcionasse renda ao mesmo tempo que pudesse cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos. Neste momento surgiu a ideia de fazer biscoitos amanteigados. Logo Dona Rosângela, com a receita de sua avó em mãos, começou a fazer as bolachinhas na cozinha da família. Estas eram vendidas para conhecidos e de porta em porta na cidade de Pedro Osório. No decorrer do ano de 1991, Ronaldo, esposo de Rosângela, deixou seu trabalho e agregou-se à produção de biscoitos. Após poucas semanas na produção, Ronaldo criou uma bolachinha com recheio de goiabada, chamado-a de Medalhão. Esta bolachinha se diferenciava das demais por ser algo totalmente novo no mercado local. Tal biscoito teve ótima aceitação no mercado pedrosoriense e em pouco tempo passou a ser vendido inclusive nas melhores confeitarias de Pelotas, sendo até os dias de hoje, o produto mais vendido pela empresa.

Com o crescimento da fábrica, também começaram a ser fabricadas bolachinhas de mel, bolachinhas decoradas para o Natal, pães e cucas. A maior parte destes produtos eram levados para as diversas padarias e confeitarias existentes em Pelotas. Em 1992, a TESS Produtos Caseiros, uma empresa familiar até então chamada de Biscoitos TESS, sofreu perdas devido à uma grande enchente ocorrida na cidade de Pedro Osório, onde a residência e o local de trabalho foram totalmente invadidos pela água, obrigando as atividades a serem interrompidas por 2 meses. Após tal incidente, a empresa familiar uniu a vantagem de se localizar próximo aos maiores compradores e a vantagem de não ter mais o risco de sofrer com outra enchente e mudou-se para Pelotas. Lá a família alugou uma casa ampla, onde havia espaço para morar e para fabricar os produtos caseiros.

Com o aumento das encomendas, somente dois colaboradores não conseguiam dar conta de toda a produção, sendo necessária a contratação de funcionários. Deste modo, em 30 de setembro de 1994 a TESS Produtos Caseiros foi legalizada com o nome empresarial de Tessmann & Mülling LTDA – ME, constituindo o capital

social Ronaldo Tessmann e sua irmã, Maria Luiza Tessmann Mülling. Com a legalização foram realizados alguns investimentos, como a compra de fornos e reforma das instalações de trabalho. Logo a empresa começou a vender para clientes de Porto Alegre, sendo necessária a contratação de mais dois colaboradores. Com a expansão, houve maior dificuldade de transporte, sendo necessário investir no primeiro carro da empresa, com o qual se fazia as compras de matéria prima e as entregas dos produtos nas lojas. No ano de 2005, percebendo a necessidade de novos equipamentos, foram adquiridas uma amassadeira e uma batedeira industrial, aumentando a capacidade produtiva da empresa. Por serem produtos caseiros, a qualidade é o mais importante, deste modo a mão de obra é o bem mais precioso da empresa, pois muitas dificuldades foram enfrentadas para conseguir pessoas qualificadas para o trabalho. Durante os anos a qualificação foi aumentando e habilidades foram sendo adquiridas, como a de decorar biscoitos de mel, que são muito vendidos em datas especiais como Natal e Páscoa, o que passou a agregar mais valor ao produto.

Em 2009 a empresa passou por uma grande e difícil reestruturação. Durante um ano a atenção teve de ser dividida entre as operações normais da empresa e a construção do próprio local de produção, na zona central de Pelotas. Em janeiro de 2010 as novas instalações estavam prontas. A adaptação ao novo local não foi fácil, como antes os donos moravam no mesmo local que trabalhavam, houve a necessidade de se ter horários mais rígidos. Para manter as constantes inovações que o setor exige, atualmente foi introduzida uma linha infantil de biscoitos decorados, que vem tendo grande aceitação, principalmente em aniversários e festas infantis.

A TESS Produtos Caseiros possui como missão: resgatar nas pessoas o prazer de consumir produtos caseiros feitos com ingredientes naturais e de qualidade. Nas palavras dos empresários, a mensagem da TESS Produtos Caseiros é: “Olhando para o passado vemos que tudo valeu a pena, pois fabricar produtos caseiros de qualidade é uma arte que dá muita realização. Não desistimos jamais, pois acreditamos que a perseverança é uma qualidade daqueles que querem prosperar. Sabemos que Deus está no controle de tudo o que fazemos. Temos que ser íntegros e acreditar naquilo que produzimos”.

A empresa possui quatro colaboradores fixos, mas esporadicamente, em períodos de maior demanda, recebe apoio de pessoas ligadas à família, porém estas com intenções mais informais do que formais. Deste modo, somente compõem a estrutura organizacional os quatro principais colaboradores, que são: Ronaldo,

administrador; Rosângela, confeitadeira chefe; Fernanda, confeitadeira; e Sílvia, também confeitadeira.

O ciclo básico de produção nas organizações dá-se em três etapas, a saber: entradas, que são os insumos necessários à produção, como matéria prima, equipamentos e mão de obra; processamento, que é a transformação dos insumos em produtos ou serviços; e saída, que é o produto ou serviço pronto para ser distribuído e utilizado. Observando-se estas três etapas e comparando com os cargos e atribuições dos colaboradores da TESS Produtos Caseiros, nota-se que as funções de entrada, como a compra de matéria prima e a logística deste material, são de responsabilidade do administrador, assim como a gestão financeira da organização. Quanto à etapa de processamento, é realizada em sua maioria pela confeitadeira chefe, que coordena a linha de produção e é a única a realizar a decoração dos biscoitos, atividade que exige maior qualificação, e pelas duas confeitadeiras, diretamente subordinadas à confeitadeira chefe, que realizam a atividade operacional. Ressalta-se que o administrador também realiza além das atividades estratégicas, atividades operacionais como, por exemplo, fazer parte das massas para os biscoitos. Já a etapa de saída torna-se novamente responsabilidade do administrador, onde este controla o estoque de produto acabado e a distribuição deste nos diversos pontos de venda.

Enquanto os ciclos de negócio refletem a saúde da economia de um modo geral, através da análise da renda dos consumidores é possível determinar a probabilidade destes comprarem ou não os produtos. Segundo Churchill e Peter [8] ao realizar esta análise deve-se conhecer e diferenciar três conceitos, que são: renda bruta, que se refere à quantia total ganha por um indivíduo; renda disponível, que é a quantia restante após o pagamento dos impostos, ou seja, o dinheiro que pode ser poupado, ou gasto com aluguel, água, luz e outras despesas essenciais; e renda discricionária, que se refere a todo recurso que sobra após o pagamento de impostos e das despesas essenciais, sendo este recurso destinado aos mais variados bens e serviços, principalmente artigos considerados de luxo.

Quanto à análise do ambiente econômico em que a empresa em questão está inserida, nota-se que se encontra na fase de prosperidade, visto que a economia está relativamente estável nos níveis federal, estadual e municipal, assim como o nível de desemprego, que se mantém baixo e não está afetando negativamente o setor de confeitaria.

A análise da renda dos clientes em potencial deve ser feita com base na renda disponível, pois os produtos oferecidos pela empresa podem ser considerados como essenciais, mesmo sabendo-se que para as classes de renda mais baixas estes mesmos produtos podem ser considerados como artigos de luxo. No ambiente analisado, mais precisamente a cidade de Pelotas – RS, percebe-se de acordo com o IBGE [9], que está classificada como economia em fase de industrialização, pois o Produto Interno Bruto (PIB) referente à produção industrial é consideravelmente maior que o referente à produção agrícola, assim como a parte referente a serviços, maior que ambos. Deste modo nota-se que a renda presente no ambiente é equilibrada entre baixa, média e alta.

Ainda de acordo com o IBGE, o PIB per capita da cidade no ano de 2010 era de R\$ 13.925,47, encontrando-se abaixo da média nacional, que passou o patamar dos R\$ 20.000,00 no ano de 2010. Porém o fato da cidade não estar próxima de grandes polos industriais deve ser levado em consideração na redução do PIB per capita, assim como o fato da maior parte do PIB vir do setor de serviços, onde não existe muito valor agregado ao produto. Além disto, segundo a Fundação de Economia e Estatística – FEE [10], o PIB per capita de Pelotas em 2003 era de R\$ 6.687,00, sendo que o PIB nacional era de R\$ 9.510,66 no mesmo ano, comprova-se deste modo que o crescimento da cidade de Pelotas superou, mesmo que minimamente, o nacional. De acordo com o IBGE [9] estima-se que Pelotas possua hoje em torno de 340.000 habitantes, sendo considerada uma capital regional, pois é a maior da região sul do estado, influenciando diversos municípios localizados nesta região. Com isso percebe-se que além dos habitantes da cidade, moradores da região sul também são clientes em potencial para os produtos da empresa.

Kotler [11] afirma que a legislação comercial, ou seja, o ambiente político legal, possui o propósito de proteger três setores, que são: as empresas, da concorrência desleal; os consumidores, das práticas comerciais injustas; e os interesses da sociedade, do comportamento muitas vezes desenfreado das empresas. O autor ainda argumenta que é responsabilidade das empresas conhecer todas as leis que regulam suas atividades e que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade. Segundo o Observatório Social do Brasil [12], o Brasil está entre os 30 países com maior carga tributária. Para o setor de indústria caseira isso não é diferente, observam-se pesados tributos e

impostos incidentes a atividade realizada, como IR, FGTS e ICMS.

A TESS Produtos Caseiros possui como fornecedores os grandes supermercados da cidade, principalmente o Macro Atacado KROLOW, onde é comprada a maior parte da matéria prima para a empresa, como açúcar, farinha, ovos, goiabada, doce de leite, dentre outros produtos. Os clientes diretos da TESS Produtos Caseiros são, em sua maioria, as padarias, confeitarias e minimercados da cidade. Por sua vez os clientes indiretos, porém consumidores finais, são pessoas de renda média a alta, que não possuem tempo para realizar uma refeição mais demorada, optando por biscoitos que são fáceis de armazenar, ou que apreciam biscoitos diferenciados. Os principais órgãos reguladores das atividades da TESS Produtos Caseiros são: a Receita Federal, responsável pela administração de todos os impostos federais, como o Imposto de Renda (IR); a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que é a legislação que rege as relações de trabalho, individuais ou coletivas e tem por objetivo unificar todas as leis trabalhistas praticadas no País; o sindicato dos comerciários, que defende os direitos dos trabalhadores da classe; a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que atua em todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população; o Corpo de Bombeiros, responsável pela emissão do Alvará de funcionamento dos estabelecimentos comerciais.

III. O BALANCED SCORECARD NA TESS PRODUTOS CASEIROS

O modelo *Balanced Scorecard* surgiu na década de 1990, a partir de um estudo dirigido por David Norton, que contou com Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, para ser o consultor acadêmico do projeto. Kaplan e Norton acreditavam que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial elaborados no quadro da era industrial e, em geral, apoiados em indicadores financeiros, estavam se tornando obsoletos na era da informação [13].

Para Kaplan e Norton [2] o nome *Balanced Scorecard* cogita os vários tipos de equilíbrio existentes neste sistema, quais sejam: entre objetivos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não-financeiros, entre uma visão interna, que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento e outra externa, voltada para clientes e acionistas, conforme se percebe na “Fig.1”.

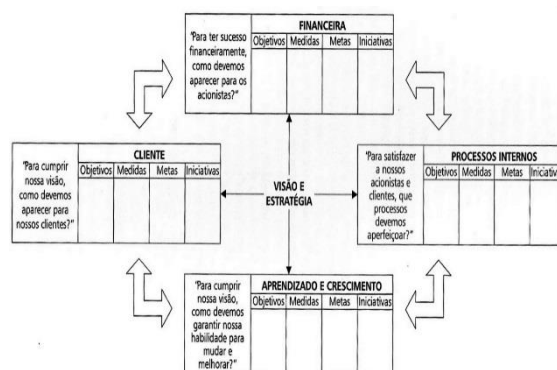


Figura 1. Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas
Fonte: Costa [14].

Como nota-se na “Fig. 1”, existem integrações entre as perspectivas de gestão do *Balanced Scorecard*. Costa [14].denomina a integração entre as perspectivas de integração lateral. Nesta integração tem-se que aquilo que se pretende alcançar financeiramente, ou seja, na perspectiva financeira, deve orientar a perspectiva do cliente, ou seja, aquilo que se deve fazer em termos de mercado e de produto. Os clientes, por sua vez, orientam a perspectiva dos processos internos, determinando os modos de produção, que devem orientar a perspectiva do aprendizado e do crescimento, através do suporte aos processos de produção e venda.

Embora o *Balanced Scorecard* possua outras três perspectivas além da financeira, isto não deve servir de desestímulo à vinculação de indicadores financeiros à estratégia da empresa, mas sim o contrário. Os objetivos financeiros são o foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*, pois qualquer medida culmina na melhoria do desempenho financeiro da organização [2] .

Para Costa [14] as medidas financeiras indicam se a organização está logrando êxito com as estratégias em utilização. Para a autora, normalmente este êxito é medido através da lucratividade da empresa, pelo crescimento do negócio e pelo incremento de valor para os acionistas. No entanto estas medidas financeiras geralmente são genéricas e expressam somente o resultado final esperado, sendo que são necessários indicadores específicos, que permitam o acompanhamento financeiro dos processos como um todo, de modo que o gestor possa intervir no processo antes do resultado final. Kaplan e Norton [2] acrescentam que os objetivos financeiros de uma empresa variam de acordo com o seu ciclo de vida, sendo possível distinguir, de forma simples, três deles, que são: crescimento, sustentação e colheita. As empresas que estão iniciando seu ciclo de vida estão na fase de crescimento. Estas organizações possuem produtos e

serviços com potencial de crescimento, muitas vezes, comprometem grandes recursos para aumentar seu mercado. Os objetivos financeiros destas empresas são relacionados ao percentual de crescimento da receita e ao aumento de vendas para um determinado cliente alvo.

Existem indicadores de resultado da perspectiva dos clientes que são comuns a todos os tipos de empresas. Segundo Kaplan e Norton [2] essas medidas são as de participação de mercado, de captação de clientes, de retenção de clientes, da satisfação de clientes e de lucratividade de clientes e possuem relação de causa e efeito entre si, como percebe-se na “Fig. 2”.

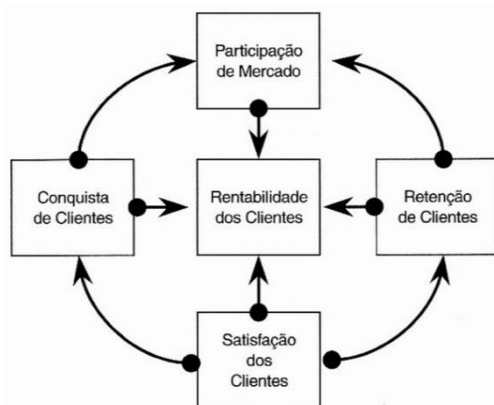


Figura 2. Medidas genéricas da perspectiva do consumidor

Fonte: Rezende [3].

A “Fig. 2” evidencia que o indicador central é o da rentabilidade dos clientes, responsável por medir o lucro líquido por cliente ou segmento de mercado, depois de deduzidas as despesas necessárias ao sustento destes clientes. Também nota-se que os outros indicadores, além de relacionar-se entre si, convergem para o sucesso deste. A medição da participação de mercado reflete a proporção de negócio num determinado mercado, como a quantidade de clientes ou valores gastos neste mercado. Quanto ao indicador de captação de clientes, este é responsável por verificar a intensidade com que os negócios conquistam novos clientes. Já o indicador de retenção de clientes controla a intensidade com que a organização mantém relacionamento contínuo com seus clientes. O indicador de satisfação dos clientes, por sua vez, mede o nível de satisfação de clientes ou de segmentos de mercado, além de influenciar diretamente os indicadores de conquista e retenção de clientes.

Acrescenta-se ainda que os processos internos, na visão de Costa [14], são norteados pelas metas financeiras e pelas necessidades dos clientes. Para a autora os processos internos, assim como as competências

necessárias a estes processos, devem ser mapeados e possuir indicadores que possibilitem avaliar se os objetivos estão sendo atingidos. As empresas normalmente monitoram e aprimoram seus processos internos, mesmo que isto não esteja ligado à estratégia. Com a utilização do *Balanced Scorecard* é diferente, pois qualquer mudança nos processos internos só será justificada se for crítica para o sucesso estratégico da organização. Enquanto as empresas de um modo geral focam-se em retornos imediatos de criação de valor, o *Balanced Scorecard* prioriza o futuro estratégico da organização com a criação de valor atual e futura, ou seja, criação de valor a longo prazo [14].

Ao longo do tempo os métodos utilizados pelas empresas para alcançar o sucesso tem de mudar, pois as variáveis ambientais, sejam externas ou internas, também mudam. Com isso surge a necessidade das organizações inovarem, constantemente, em seus processos. Como consequência disto elas devem também medir, através de indicadores, como está ocorrendo este crescimento na empresa [14].

Kaplan e Norton [15] ressaltam a importância de construir um scorecard preciso para os negócios, em razão de que o scorecard contribui na descrição da visão de futuro para a organização, ele também cria um modelo holística da estratégia possibilitando que os colaboradores percebam e contribuam no desempenho organizacional, caso o modelo não estiver adequado, os indivíduos e departamentos não vão obter um bom desempenho. Por fim, o scorecard também deve atuar na identificação dos possíveis investimentos e iniciativas para atender resultados a longo prazo, do contrário muitos investimentos podem ser desperdiçados, e além disso o *Balanced Scorecard* proporciona o aprendizado ao nível gerencial.

Kaplan e Norton [15] destacam que os mapas estratégicos representam a base para a construção do BSC, estando assim, devidamente alinhado com a estratégia da organização, nas quatro perspectivas, perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento.

IV. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação aos procedimentos metodológicos, a abordagem do estudo é quantitativa, e segundo Richardson [4] este se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esta abordagem também se faz necessária, uma vez que serão utilizados questionários com clientes e colaboradores, necessitando de análise quantitativa dos dados. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Gil

[5] afirma que o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar ao pesquisador um conhecimento maior sobre o problema, tornando-o mais claro e facilitando a construção de hipóteses. No caso em questão, nota-se que esta abordagem oferece a possibilidade de explorar a ferramenta *Balanced Scorecard*, identificando suas qualidades. De acordo com Andrade [6] na pesquisa descritiva “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

No que se refere aos procedimentos técnicos, é classificada como estudo de caso, que é o estudo intensivo de um caso a ser averiguado. Na visão de Fachin [7] a principal função do estudo de caso é a explicação sistemática de fatos que acontecem no contexto social e normalmente se relacionam com um número considerável de variáveis.

Quanto ao plano de coleta de dados, foram aplicados questionários por acessibilidade, com os principais clientes, totalizando 11 estabelecimentos entre padarias, confeitarias e minimercados. Ainda, como coleta de dados foram realizadas entrevistas com o administrador, com a confeitaria chefe e com os demais colaboradores (duas confeitarias), objetivando levantar informações que possibilitem atingir o objetivo do trabalho. A análise dos dados obtidos foi realizada sob ótica quantitativa e qualitativa, permitindo a descrição detalhada das variáveis envolvidas.

V. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com a entrevista realizada com o administrador da TESS Produtos Caseiros, os objetivos financeiros da empresa estão ligados aos objetivos pessoais, ou seja, a TESS Produtos Caseiros é utilizada para a manutenção da vida da família Tessmann, dos colaboradores e da própria empresa. A primeira vista pode-se considerar isto normal, pois este é um dos objetivos das empresas, trazer retorno de capital aos acionistas. Porém o que se percebe é que não existe uma separação real entre gestão financeira da empresa e gestão financeira dos proprietários (casal). Com isso identificou-se dificuldades para analisar os indicadores financeiros da organização, como lucro operacional, margem bruta, fluxo de caixa, entre outros.

Um dos dados processados pela empresa é o de quantidade produzida. Como de acordo com o administrador da TESS tudo que é produzido na organização é vendido, a partir dessa informação é possível calcular a receita dos produtos vendidos. Para Costa [14] uma das medidas financeiras de uma organização pode ser o crescimento do negócio, logo se sugere que esta medida seja aplicada pela organização, embora se perceba através da análise do ciclo de vida da organização, que se encontra na fase de sustentação,

proposta por Kaplan e Norton [2]. Na “Fig. 3” a seguir, se observa uma proposta de estratégia financeira para a TESS Produtos Caseiros.

	FINANCEIRA			
	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
“Para ter sucesso financeiramente como devemos aparecer para os acionistas?”	Aumentar a receita da empresa.	% de crescimento anual da receita.	Aumentar em 20% a receita do ano de 2014.	Implantar o <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão estratégica.

Figura 3. Proposta de objetivos financeiro.

Fonte: Autores.

Com relação à perspectiva dos clientes, obteve-se dados por meio de um questionário aplicado junto a 11 dos principais clientes da TESS Produtos Caseiros. Nas Tabelas I e I a seguir, identifica-se o perfil desses clientes.

TABELA I - Números de colaboradores dos principais clientes

Número de colaboradores:	Freq.	%
01 à 05	2	18,2%
06 à 10	2	18,2%
11 à 50	7	63,6%
Maior que 50	0	0,0%
TOTAL OBS.	11	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela I que mais de 60% das empresas clientes da TESS Produtos Caseiros possuem entre 11 e 50 colaboradores. Ainda se percebe que quase 40% delas possuem menos de 10 colaboradores e nenhuma delas mais de 50 colaboradores. Com estes dados é possível identificar que a TESS Produtos Caseiros não tem como prioridade para clientes as grandes redes de supermercados ou grandes fábricas de biscoitos. Um dos motivos para isto pode ser o grande custo de manter produtos sem conservantes em supermercados e o fato das grandes fábricas de biscoitos serem suas concorrentes.

Quanto a Tabela II observa-se que representa as diferentes regiões em que os principais clientes estão localizados.

TABELA II – Localização dos principais clientes

Localização:	Freq.	%
Bairros	2	18,2%
Centro	6	54,5%
Fora de Pelotas	3	27,3%
TOTAL OBS.	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 11 clientes em que foram aplicados os questionários, 08 são da cidade de Pelotas, 01 é da cidade de Rio Grande, 01 de Porto Alegre e 01 é a Associação de

Feirantes e Vendedores Ambulantes, que representa vários feirantes e vendedores ambulantes. Como se observa na Tabela 02, mais da metade dos clientes da TESS Produtos Caseiros localizam-se na região central de Pelotas, enquanto somente 18,2% estão nos bairros. A partir disto pode-se afirmar que existe a possibilidade da empresa estar perdendo a oportunidade de aumentar sua lista de clientes, uma vez que a maior parte da população reside nos bairros e adquire seus gêneros alimentícios nestes mesmos locais.

Além do perfil dos clientes, também se percebe nos resultados da pesquisa a opinião destes em relação aos produtos da TESS Produtos Caseiros, onde na “Fig. 4” representam-se os dados obtidos.

Opinião dos clientes Critérios de avaliação		RUIM		REGULAR		INDIFERENTE		BOM		MUITO BOM		Total observado
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
PRODUTO	Qualidade	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	11	100 %	11
	Preço	0	0 %	0	0 %	0	0 %	7	63 ,6 %	4	36 ,4 %	11
	Diversidade *	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	18 ,2 %	8	72 ,7 %	10
	Sabor	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	11	100 %	11
	Aparência	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	11	100 %	11
	Quantidade nas	0	0 %	0	0 %	0	0 %	5	45 ,5 %	6	54 ,5 %	11
SERVIÇO	Atendimento	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3	27 ,3 %	8	72 ,7 %	11
	Distribuição (entrega)	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3	27 ,3 %	8	72 ,7 %	11
	Promoção (divulgação)	0	0 %	0	0 %	0	0 %	6	54 ,5 %	0	0 %	6
	Localização da fábrica *	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4	36 ,4 %	2	18 ,2 %	6

Figura 4. Opinião dos clientes sobre produtos e serviços da TESS

Produtos Caseiros

Fonte: Dados da pesquisa.

*OBSERVAÇÃO: Itens não atingiram 100% devido ao não preenchimento de alguns critérios de avaliação no questionário.

Nota-se na “Fig. 4” que quanto aos critérios de avaliação qualidade, sabor e aparência dos produtos da TESS Produtos Caseiros, todos os clientes consideram como muito bons. Tal fato pode ser considerado um ponto forte, visto que tanto a missão quanto a visão da empresa fazem referência à qualidade dos seus produtos. No que concerne aos critérios diversidade, atendimento e distribuição, observa-se que possuem uma avaliação positiva por parte dos clientes, com mais de 70% de avaliação considerada muito boa, podendo ser

interpretados como segunda prioridade de ação. Como prioridade de ação da empresa, de acordo com os resultados, estão os critérios preço, quantidade existente nas embalagens, divulgação e localização da fábrica, pois obtiveram os menores índices de aprovação dos clientes, embora também sejam positivos. Porém ao avaliar o critério localização da fábrica individualmente, conclui-se que não necessita ser uma prioridade, visto que é um investimento recente e que as entregas são feitas pela empresa, não onerando custos para os clientes. Outro motivo para a baixa avaliação pode ser o desconhecimento desta localização, visto que a empresa não possui ponto de venda, somente as instalações da fábrica.

Quanto ao critério preço, os clientes consideram bom. Este resultado reflete talvez em uma forma do cliente barganhar descontos para que possa aumentar o lucro praticado. De acordo com o administrador da TESS, uma mudança na política de preços não seria possível, visto que a margem de lucro da empresa já está reduzida devido aos constantes aumentos dos valores dos insumos. Contudo os critérios divulgação e quantidade existente nas embalagens necessitam de maior atenção, pois apresentaram resultados inferiores aos demais.

Na “Fig. 5” percebe-se uma proposta para a resolução dos problemas encontrados.

	CLIENTES			
	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
“Para cumprir nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes?”	Aumentar o número de clientes.	% de clientes em relação ao nº de padarias e confeitarias de Pelotas.	Aumentar em 10% o atual índice de participação de mercado.	Elaborar um plano de marketing.
	Satisfazer os clientes quanto à quantidade de produto nas embalagens.	% de clientes que avaliam como muito boa a quantidade de produto nas embalagens.	Atingir 90% de satisfação quanto à quantidade de produto existente nas embalagens.	Realizar pesquisa de opinião verificando sugestões para as quantidades de produto nas embalagens.

Figura 5. Propostas para a perspectiva dos clientes

Fonte: Autores.

Logo se compreende que com estas ações é possível alcançar as medidas genéricas da perspectiva do consumidor, propostas por Rezende [3] e exemplificadas na “Fig 2”. A partir da pesquisa nota-se que a satisfação dos clientes e sua consequente retenção estão sendo alcançadas pela empresa, porém as medidas de conquista de clientes e aumento na participação de mercado necessitam ajustes com o fim de melhorar a rentabilidade por cliente. Para isso sugere-se, como se vê no Quadro 03, a elaboração de um plano de marketing para a empresa TESS, onde um dos itens a constar é a utilização de redes sociais para a divulgação da marca, ou ainda a entrega de panfletos informativos ao público alvo.

De acordo com as entrevistas realizadas junto ao administrador e as confeitadeiras, nota-se que a divisão dos processos internos na TESS Produtos Caseiros se dá basicamente por cargo, onde cada colaborador possui suas responsabilidades referentes a determinados processos. Considerando os quatro grupos de processos propostos por Costa [14] é possível considerar que os processos relacionados à gestão operacional são responsabilidade da confeitadeira chefe, com exceção dos que ocorrem fora das instalações da fábrica, como a compra de matéria prima e a entrega de produto final, que são realizados pelo administrador. Quanto aos processos relacionados à gestão de clientes verifica-se que são responsabilidade do administrador, porém as práticas neste sentido são realizadas somente através da utilização do produto de qualidade, não existindo, por exemplo, um mapeamento do perfil de clientes alvo.

No que se refere à satisfação dos colaboradores quanto aos processos internos, nota-se que de um modo geral estão satisfeitos, porém acreditam que poderiam aumentar a produção com uma maior utilização de equipamentos na linha de produção.

Na “Fig. 6” observam-se propostas para a melhoria dos processos internos da organização.

“Para satisfazer nossos acionistas e clientes, que processos devemos aperfeiçoar?”	PROCESSOS INTERNOS			
	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
	Implantar a gestão de clientes consumidores finais.	% de clientes mapeados.	Mapear o perfil de 90% dos clientes até o final de 2014.	Identificar e mapear o perfil de clientes alvo.
	Aumentar o número de processos de produção automatizados.	% de processos de produção automatizados em relação ao total de processos de produção.	Automatizar 50% dos processos de produção de biscoitos que necessitem de padronização até o final de 2014.	Fazer um estudo de viabilidade sobre a utilização de equipamentos na linha de produção.

Figura 6. Proposta de melhoria de processos internos

Fonte: Autores.

Como os próprios colaboradores afirmam, a produção poderia ser aumentada com a utilização de equipamentos industriais. Logo, na “Fig. 6” observam-se duas sugestões de processos da TESS Produtos Caseiros que podem ser implantados ou melhorados. O primeiro deles trata da gestão de clientes, que atualmente não é realizada da melhor maneira. Sugere-se nessa questão, que o público alvo da empresa seja identificado e tenha seu perfil mapeado, de modo a fornecer subsídios aos objetivos da perspectiva dos clientes, qual seja o aumento do número de clientes através da elaboração de um plano de marketing. Já o segundo processo a ser aperfeiçoado é quanto à utilização da tecnologia a favor do aumento da produção da empresa. Nesse sentido sugere-se que seja realizado um projeto que identifique quais equipamentos

acrescentariam maior eficiência à linha de produção da organização e um estudo da viabilidade do mesmo, mostrando quais retornos tal tecnologia traria a empresa.

Ao analisar como a empresa assegura a sua inovação, nota-se que é através de sugestões de clientes fiéis a marca, que possuem respeito e admiração pelo trabalho da TESS Produtos Caseiros. Logo a empresa aperfeiçoa o que foi sugerido, fabrica e disponibiliza no mercado para verificar se outros clientes irão comprar. Sendo a venda satisfatória o produto é vendido em maior escala, caso contrário não é mais fabricado.

Quanto ao aprendizado e o crescimento observou-se que tanto administrador quanto as confeitadeiras da TESS consideram a inovação como um assunto fundamental para a empresa. Eles também consideram que a qualificação profissional é imprescindível para uma empresa que possui como destaque a venda de um produto natural e de qualidade. No entanto, verificou-se que a organização não disponibiliza cursos para os colaboradores, ficando a critério dos mesmos o aprendizado de novas técnicas. Os colaboradores da TESS acreditam que são necessários treinamentos específicos na área de decoração de biscoitos, e o administrador da empresa concorda com tal necessidade, relatando inclusive que não encontrou no mercado mão de obra qualificada para a decoração de biscoitos, tendo que contratar pessoal não especializado e dedicar tempo que poderia ser de produção, para treinamento interno. Por meio deste cenário, nota-se a necessidade da realização de cursos profissionalizantes por parte dos colaboradores, principalmente quanto à decoração de biscoitos, que representa o gargalo da produção, visto que atualmente somente a confeitadeira chefe tem conhecimento sobre tal técnica. Ainda, de acordo com o administrador da TESS, nos períodos do Natal e da Páscoa inúmeras encomendas não conseguem ser atendidas devido à falta de mão de obra, fazendo perceber-se a atenção que deve ser dada ao assunto.

Na “Fig. 7” observa-se uma sugestão de como a TESS Produtos Caseiros pode agir de forma a reduzir ou eliminar este gargalo de produção, aumentando a produtividade da organização, seu aprendizado e crescimento.

	APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
“Para cumprir nossa visão, como devemos garantir nossa habilidade para mudar e melhorar?”	Capacitar os colaboradores em decoração de biscoitos.	% de confeitadeiras capacitadas em decoração de biscoitos.	Capacitar 100% das confeitadeiras até o final de 2014.	Dedicar 2 horas de trabalho durante a semana para o aprendizado e crescimento, com oficinas conduzidas pela confeitadeira chefe.

Figura 7. Proposta para melhoria do aprendizado e crescimento

Fonte: Autores.

Como a demanda por biscoitos decorados aumenta consideravelmente nos períodos festivos, como Natal e Páscoa, compreende-se a necessidade de que todas as confeitarias dominem a técnica de decorar biscoitos. Se isto for feito, poderão ser firmados contratos temporários com trabalhadores menos qualificados para fazer as tarefas que não exigem tal qualificação, podendo empregar os colaboradores qualificados somente nos produtos de maior demanda, logo reduzindo o número de encomendas que não são atendidas. Com isso, uma iniciativa simples como a percebida no Quadro 05 poderá reduzir o gargalo de produção existente na empresa.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica bastante utilizada pelas empresas atualmente, pois permite que estas monitorem não somente a área financeira da organização, mas integrem de forma coordenada também as áreas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, garantindo desta forma uma visão de longo prazo para agregar valor ao seu produto. Nesse sentido a pesquisa teve como objetivo geral propor a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* em uma microempresa do setor alimentício, mais especificamente na TESS Produtos Caseiros.

Com relação à análise da perspectiva financeira da TESS Produtos Caseiros, um dos objetivos específicos do presente estudo, observa-se grande dificuldade para o mapeamento dos indicadores financeiros, pois a empresa não realiza um levantamento de quanto exatamente são suas receitas e despesas. Contudo é possível traçar, com base na quantidade produzida, uma meta financeira para ser alcançada.

Quanto à perspectiva dos clientes, observou-se que estes possuem uma visão positiva com relação aos produtos que a organização oferece, chegando à plena

satisfação em critérios como sabor, aparência e qualidade do produto. Porém pôde-se concluir que são necessárias mudanças quanto à política de promoção e divulgação da empresa e de seus produtos, pois atualmente esta possui a mentalidade de que seu produto é bom e se vende sozinho, afirmação errônea de ser feita em um cenário de grande concorrência, caso do mercado de doces na cidade de Pelotas.

Referente aos processos internos da organização, conclui-se que mesmo com limitações, está atendendo as necessidades da empresa. No entanto algumas melhorias podem ser implantadas, como a utilização de equipamentos industriais, que atualmente encontra-se deficitária e a realização de uma gestão de clientes, identificando o perfil destes e buscando atender as necessidades ainda não satisfeitas, como em relação à quantidade de biscoitos existentes dentro das embalagens.

A perspectiva do aprendizado e do crescimento na TESS Produtos Caseiros possui importância considerável para a sua continuidade no mercado, pois fabrica produtos que, em sua maior parte, necessitam de habilidade e criatividade para serem feitos. Com isso, conclui-se que se a organização dedicar o tempo sugerido neste trabalho para o aprendizado e o crescimento, conseguirá obter melhores resultados em sua produção, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

Quanto à integração entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* na empresa, conclui-se que do modo como estão sugeridas contribuem para uma visão estratégica, inter-relacionando a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Como em maior parte das empresas familiares, a maior dificuldade encontrada é referente à cultura organizacional, onde a quebra de paradigmas é difícil de ser realizada. Nesse sentido se conclui que é necessária a compreensão por parte dos colaboradores da importância que deve ser dada ao tema.

Desse modo sugere-se para estudos futuros, entrevistar os gestores da organização para perceber como o processo de melhorias sugeridos foi implantado, suas principais dificuldades e aprendizados, bem como realizar entrevistas com os consumidores dos produtos visando coletar a opinião dos mesmos após as melhorias sugeridas.

REFERÊNCIAS

- [1] A. G. Galindo. *Balanced scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão*, 57, 2005. Resende-RJ. Anais... II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT: ADEB, 2005.

- [2] R. S. Kaplan and D. P. Norton. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- [3] J. F. Rezende. Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- [4] R. J. Richardson. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- [5] A. C. Gil. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- [6] M. M. De. Andrade. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- [7] O. Fachin. Fundamentos de metodologia. 4. ed., São Paulo: Saraiva, 2003.
- [8] G. A. Churchill and J. P. Peter.. Marketing: criando valor para os clientes. São Pulo: Saraiva, 2003.
- [9] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. 2010. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431440&search=rio-grande-do-sul|pelotas>, acesso em: 12 set 2013.
- [10] Fundação de Economia e Estatística – FEE. 2003. Disponível em: http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib_municipal_sh_pib_nova.php?ano=2003&letra=P&nome=Pelotas, acesso em: 12 set 2013.
- [11] P. Kotler. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- [12] Observatório Social do Brasil. 2013. Disponível em: <http://www.observatoriosocialdobrasil.org.br/News22007content213708.shtml>, acesso em: 05 set 2013.
- [13] R. S. Kaplan and D. P. Norton. Mapas estratégicos Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [14] A. P. P. da. Costa. Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- [15] R. S. Kaplan and D. P. Norton Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, Berkeley, v. vol. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.

Inovar com a tradição - a Terra e a horticultura como fatores sócio terapêuticos (caso de estudo Associação Terapêutica de Almeida (ASTA))

Vanessa Schnitzer
“GreeneR – Green Roof”
s.schnitzervanessa@gmail.com

Carlos A. Cupeto
“Univirsidade de Évora”
cupeto@uevora.pt

Resumo - O presente artigo visa demonstrar através da apresentação de um estudo de caso- o projeto de Horticultura Terapêutica (HT) da Associação Terapêutica de Almeida (ASTA) como um excelente exemplo de empreendedorismo social desenhado para cidadãos com necessidades especiais. A prática de HT em instituições de apoio e acolhimento de crianças, idosos, nomeadamente a jovens com deficiência, constitui uma opção de pedagogia curativa e atividade lúdica- pedagógica com vantagens na melhoria das condições de saúde e vida dos utentes participantes. Provavelmente é pela mesma razão que as hortas urbanas têm o mesmo sucesso. As atividades da agricultura urbana contribuem para o bem- estar e inclusão social de pessoas desfavorecidas através da produção agrícola e da promoção do espírito de solidariedade e entreaajuda. As pessoas que sofrem com problemas de saúde, psicológicos, sociais ou económicos reencontram-se com uma atividade produtiva, e de contacto com a natureza, que contribui para melhoria do bem-estar, elevação de autoestima, desenvolvimento das capacidades psico-motoras, aumento do conhecimento sobre a natureza e aprendizagem e sensibilização sobre o modo de vida rural e respetivos ciclos agrícolas. Este artigo pretende demonstrar através da apresentação de um estudo de caso, a importância da horticultura, nomeadamente a sua componente terapêutica e pedagógica como atividade geradora de saúde e de sinergias sociais. :“ o projeto horticultura da Associação Sócio Terapêutica de Almeida(ASTA), visa contribuir para a integração

social, humana e económica dessas pessoas necessitadas de cuidados especiais (essencialmente jovens a partir dos 18 anos com deficiência intelectual – DID e multideficiência). A metodologia utilizada baseia-se em métodos de agricultura convencional, que incluem algumas inovações, fornecidas por outras instituições mais especializadas, e o contributo dado por parte de amigos e técnicos ligados á atividade da agricultura social. O projeto em causa já apresenta alguns resultados entre eles, essencialmente na vertente sócio terapêutica.

Em suma, este projeto pretende evidenciar a componente empreendedora do projeto que contribui largamente para a promoção da competitividade, produtividade e crescimento económico da região, facilitando o acesso ao conhecimento, inovação, tecnologia e financiamento.

Inserido no atual contexto de crise social, humana e económica, a conscientização da importância da terra , força a uma mudança de olhares e de ações para o futuro: num mundo de incertezas a Terra é única certeza que nos resta.

Pelos resultados obtidos não restam dúvidas que inovar a tradição do trabalhar a terra é uma opção que nos liga às nossas origens e por isso está condenada ao sucesso.

Palavras-chave: horticultura social e terapêutica, empreendedorismo social, pedagogia curativa, sustentabilidade, agricultura social

Abstract— This article aims to present the Almeida Therapy Association (ASTA) Therapeutic Horticulture project designed for people with special needs as an excellent example of social entrepreneurship designed for people with special needs. The practice of Horticulture therapy (HT in) childcare and supportive institutions, including young old people and young people with disabilities, represents a curative education option and educational activity with advantages in improving Health and living conditions of participants users, which can explain the success of urban gardens. Urban agriculture contributes to the well-being and social inclusion of disadvantaged people throughout agricultural production and help promote the spirit of solidarity, service, brotherhood, cooperation and mutual help. People who suffer from mental health problems, psychological, social or economic will have the opportunity to embrace a productive activity and contact with nature, which contributes to improve well-being, self-esteem, development of psycho-motor skills, increase knowledge about nature and by increasing awareness about the rural way of life and their agricultural cycles. This article illustrates through a case study, the importance of horticulture therapy. ASTA horticulture project aims to contribute to social, human and economic integration of these people in need of special care (mainly young people from the age of 18 with intellectual disabilities - DID and multiple disabilities). The methodology used is based on conventional farming methods, which includes some innovations provided by specialized institutions and also positive contributions made by friends and social acquaintances.

The paper highlights the entrepreneurial component of the project which enhances competitiveness, productivity and economic growth by providing access to knowledge, innovation, technology and finance.

In the current socio-economic crisis, increasing and spreading awareness of the importance of land use and conservation requires fundamental changes: In a world of uncertainty the earthly surface is the only certainty we have.

The results obtained in no doubt that innovate the tradition of working the land is an option that connects us to our origins and therefore is doomed to success.

Therefore, innovating tradition in land husbandry will connect us to our origins

Key words: social and therapeutic horticulture, social entrepreneurship, curative education, sustainability, social farming

I. INTRODUÇÃO

Antigamente a agricultura assentava quase exclusivamente em aspectos económicos -:"Esforço

para situar a planta cultivada nas condições óptimas de meio (clima, solo) para lhe tirar o máximo rendimento em quantidade e em qualidade" (Dielh, 1984).

As práticas da agricultura assentes nas técnicas ancestrais eram completamente dependentes das energias fósseis e com efeitos negativos nos recursos naturais nomeadamente erosão e poluição dos solos, contaminação da água e do ar e perda da biodiversidade. Atualmente, o conceito de agricultura deixou de ter uma finalidade meramente produtiva, e passou a ser encarada como uma nova prática economicamente sustentável, destinada ao consumo familiar, à troca/oferta entre vizinhos, amigos e conhecidos, e comercialização direta no espaço produtivo ou em mercados próximos da produção (Malta, 2008). Esta prática assume três pilares: agricultura multifuncional, saúde pública e inclusão social, que apresentam diferentes formas de organização, de contributos e de metas a alcançar (Dessein e Bock, 2010). As atividades de agricultura social representam práticas totalmente inclusivas de cidadania ativa, para além de favorecer o bem-estar social, o espírito de solidariedade e entreatajuda.

A designação de Agricultura Social correlaciona a multifuncionalidade da agricultura com diferentes áreas humanísticas como educação, reabilitação, inclusão social e terapia (Di Iacovo, 2009; Firmino, 2011). Agricultura Social, também designada por 'care farming' ou 'green care'(Sempik et al.,2010) inclui as práticas agrícolas com o objectivo de: - promover a reabilitação, educação e cuidados a pessoas com dificuldades; - integrar pessoas com fracas possibilidades contratuais (ex. deficientes físicos e intelectuais, condenados, toxicodependentes, minorias, imigrantes).

A horticultura social e terapêutica (HST) insere-se no âmbito da agricultura Social, que ocupa um importante destaque, e tem evoluído nos últimos anos como método de promoção da saúde, em grupos de pessoas debilitadas, incapacitadas e/ou com deficiência. O potencial terapêutico da horticultura tem sido amplamente utilizado no tratamento de pessoas com deficiência, especialmente do foro intelectual, apoiado na premissa de que, os sectores da saúde e dos serviços sociais necessitam de alternativas às terapias, tratamentos e modelos de reabilitação tradicionais.

No âmbito da Associação de Horticultura Terapêutica Americana (AHTA, 1973): “as plantas crescem e mudam, respondem aos cuidados e não julgam; estimulam a participação e os sentidos e oferecem esperança” ; “são capazes de elevar a autoestima, aliviar a depressão, melhorar as funções motoras, a concentração, a motivação, a resistência no trabalho e a destreza manual daqueles que as manipulam”. Os meios utilizados na HST representam um conjunto de técnicas e de cuidados na cultura de plantas, atividades de horticultura, jardinagem e o contacto com o meio natural. Na caracterização dos utentes que beneficiam com este tipo de terapia tem-se doentes do foro psiquiátrico, pessoas com deficiência física e/ou intelectual, crianças com dificuldades de aprendizagem e/ou de concentração, pessoas em reinserção social, pessoas quimio-dependentes em reabilitação, reformados e idosos.

Nas últimas duas décadas, uma série de investigações têm constatado que as plantas e as atividades relacionadas com elas: têm efeitos especialmente importantes para pessoas com debilidade físicas e intelectuais; potenciam a recuperação da sua independência, da sua destreza manual e da sua qualidade de vida. De acordo com Benjamin Rush :” “escavar a terra com as mãos tem um efeito curativo nos D.M.”

Atualmente a horticultura é uma terapia e está a ser utilizada numa variedade de instituições, como instrumento ativo de intervenção com pessoas em tratamento nos hospitais psiquiátricos, clínicas de reabilitação física, estabelecimentos prisionais, programas de desenvolvimento de competências para pessoas com deficiência, programas para pessoas com toxicodependências e de formação profissional.

A especificidade da HST envolve o trabalho com algo que está vivo, por exemplo, uma planta que precisa ser tratada com carinho. No que respeita aos pacientes com doenças do foro psicológico, esta terapia gera vários benefícios cognitivos que inclui novas oportunidades de aprendizagem, melhoria do processo de tomada de decisão e resolução de problemas e habilidades .

O desenvolvimento psicológico ajuda na melhoria da autoestima e autoconfiança, o trabalho com plantas vivas faz com que o paciente sinta o significado de responsabilidade. Sabendo que se deve alimentar e cuidar das plantas, as pessoas em tratamento sentem-

se mais produtivas e motivadas, além de se tornarem mais pacíficas e tranquilas, para além de aumentar a autonomia, a competência para a observação, oferecendo capacidades para a resolução de problemas, aumento da criatividade, alívio do stress, raiva.

II. APRESENTAÇÃO DO PROJETO

A Associação Sócio Terapêutica de Almeida-ASTA, encontra-se localizada em Cabreira do Coa - concelho de Almeida, Distrito da Guarda. Trata-se de uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos e de utilidade pública, fundada em Outubro de 1998 por Maria José Dinis, que é mãe de um jovem com deficiência mental, que foi um fator decisivo na construção deste projeto.

A ASTA tem como missão de contribuir para a integração social, humana e económica às pessoas carentes de cuidados especiais(especialmente jovens a partir dos 18 anos com deficiência intelectual-DID e multideficiência) uma alternativa de vida válida, repleta de significado, com a salvaguarda dos valores individuais, numa perspetiva biopsicossocial e espiritual.

A ASTA é constituída por de 36 pessoas com deficiência (a que chamamos companheiros) e 30 colaboradores (pessoal do quadro e voluntariado) e rege-se pelos seguintes objetivos:

- Criar e equipar espaços físicos adequados, suscetíveis de responder às necessidades terapêuticas e sociais dos utentes/companheiros;
- Responsabilizar e valorizar , através da divisão de tarefas caseiras(olhando sempre às potencialidades individuais) entre utentes e educadores/colaboradores, sem privilégios;
- Promover a inserção, corresponsabilizando, nas atividades cívicas da própria aldeia, incluindo o tratamento da terra;
- Desenvolver atividades artesanais e artísticas, com estimulação terapêutica das potencialidades criativas e promoção de competências manuais através de atividades ligadas ao artesanato;
- Estabelecer uma interação com a natureza e com a terra, com aproveitamento integral do espaço

rural circundante através da jardinagem, agropecuária e agricultura biológica;

- Promover manifestações culturais, suscetíveis de contribuir para uma maior socialização e para o reconhecimento e dignificação da diferença.
- Utilizar a pedagogia curativa e a socioterapia como base de trabalho e convivência.

Inicialmente, o projeto estabeleceu-se numa pequena horta de 70 m², ao qual se seguiu a cedência de outros espaços para cultivo: Quinta da Ribeira com 3,5 ha, entre os quais 1,5 ha é destinado aos animais (7 ovelhas, 3 burros e 2 cavalos); Os Moinhos com 0,4 ha, essencialmente para batata e feijão; O chão da Igreja com 2,5 há para legumes vários; A horta da Clotilde com 0,1 ha, para melhoria das estufas de inverno. Junto da construção de raiz, existem 2 ha que foram gradualmente arborizados com castanheiros, carvalhos, zimbros, macieiras, cerejeiras, pessegueiros, amendoeiras e oliveiras; por ultimo, os restantes 15 ha são dedicados a pastagem e forragem para os animais.

Para o desenvolvimento desta atividade, têm contribuído novos conhecimentos e técnicas mais inovadoras, como resultado do intercâmbio com outras instituições mais especializadas e à difusão e partilha de conhecimentos por técnicos e amigos ligados à agricultura social e/ou horticultura biológicas. Da mesma forma, foram criados núcleos familiares na aldeia da Cabreira o que permitiu a expansão de atividades e o acolhimento de mais jovens em regime residencial. A recuperação e equipamento das casas foram feitos essencialmente, a partir de voluntariado e donativos.

Paralelamente, a ASTA desde o início, tem promovido diversas ações rítmicas como: Marcha Dedicada às Crianças do Mundo (anual), Feira da Solidariedade (anual), atuações do grupo musical “Pé Coxinho”, representações do nosso grupo de teatro, ações ambientais e de preservação da terra e da natureza em interação com Escolas do Concelho e Institutos de Ensino Superior da Região além dos intercâmbios anuais com grupos congêneres nacionais e estrangeiros.

III. METODOLOGIA

Para a realização das tarefas diárias, recorre-se a metodologias participativas na valorização do

conhecimento tradicional de acordo com as atividades agrícolas- cultivo de hortícolas, frutícolas (preparação do terreno, plantação/sementeira, sacha/amontoa e colheita) e pastorícia. Para tal recorre-se aos métodos tradicionais - alfaías agrícolas e burros para o transporte e lavoura.

Pelas suas capacidades, estes utentes encontram-se divididos em dois grupos:

- Colaboradores: grupo de voluntários com boas aptidões, embora sem formação específica na área, mas cuja experiência e conhecimento adquiridos durante o seu crescimento e desenvolvimento no espaço rural, oferecem um contributo significativo, e no que respeita ao alcance de resultados muito meritórios e promissores nos campos socioeconómico, sociocultural e socio terapêutico.
- Companheiros: grupo com limitações motoras, que apresentam uma grande variação de atitude relativamente ao trabalho e com boas capacidades para executar tarefas. Têm pouca autonomia e responsabilidade e necessitam de muito tempo para executar bem uma atividade.

A responsabilidade das tarefas depende das competências dos companheiros, embora se tente fazer com que todos eles conheçam e tentem executar as referidas tarefas numa forma autónoma e caso não seja possível, com o devido acompanhamento dos colaboradores. No sentido de reforçar a componente pedagógica e cultural, de socialização e de responsabilização.

O programa de HT desenvolve-se nas valências Lar Residencial, Residências Familiares e Centro de Atividades Ocupacionais, distribuídos entre a aldeia da Cabreira e o centro de raiz (desde 2004) no alto da Fonte Salgueira a 1km da aldeia. Estas casas representam espaços privilegiados para o desenvolvimento da autonomia, sentido de família e responsabilização grupal.

O espaço ecológico Alto da Fonte Salgueira é um equipamento, constituído por três edifícios distintos: Ateliers Verde Pino - oficinas / auditório polivalente / espaços-administrativos e terapêuticos; Casa da Fonte – Residencial (para os mais dependentes) e Atelier de Carpintaria, que veio possibilitar a diversificação das atividades e o reforço da vertente pedagógica, terapêutica e social do programa de HT.

IV. RESULTADOS

Ao longo das várias edições do projeto da ASTA, verificou-se um aumento gradual e significativo do número de participantes e da diversidade de ações realizada, que refletiu uma crescente procura e interesse da comunidade local face às questões ambientais e aos benefícios que a horticultura terapêutica pode trazer.

Análises empíricas realizadas pelos responsáveis envolvidos no projeto registaram que as atividades de HT contribuíram para o bem-estar das pessoas envolvidas, proporcionado a todos aqueles que a trabalham mais diretamente uma redução da ansiedade e dos níveis de stress dos participantes, e mesmo no tratamento de doenças como o esbatimento de psicoses, no abrandamento de hiperatividade, na acalmia e indução facilitada ao sono, na melhoria/estimulação psicomotora, na minimização de isolacionismo. Por outro lado, dados teóricos permitem evidenciar, entre outros aspectos, que a horticultura terapêutica contribuiu para o aumento da autoestima, para a valorização pessoal dos participantes, a aquisição de regras de trabalho em grupo, a aquisição de novos conhecimentos, o aumento da consciência ambiental e social, fomentando-se assim um aumento da qualidade de vida dos participantes.

No contexto geral, é de destacar o renovado interesse da população da aldeia pelas atividades agrícolas, que incita ao espírito de competição de quem produz mais e melhor. Situação, que veio permitir a recuperação das terras, que estavam ao abandono e que agora trouxeram a natureza de volta à aldeia, atraindo cada vez mais crianças e jovens das escolas do conselho e distrito, interessadas em saber mais sobre o valor dos alimentos, a preservação da natureza e valorização do trabalho agrícola.

V. CONCLUSÃO

Em tempos de mudança como aqueles que respiramos esta ação/atividade constitui um excelente exemplo de empreendedorismo social que vai à tradição (práticas agrícolas, ruralidade, trabalhar a terra, etc.) e a inova no sentido mais nobre e elevado do objetivo de proporcionar uma melhor qualidade de vida a seres humanos debilitados e frágeis. Pela capacidade de mobilização dos agentes locais, pelo envolvimento dos poderes públicos, pela capacitação

socioprofissional dos envolvidos e capacidade produtiva gerada pela criação de ecoprodutos é possível construir um caminho de sucesso, que permite desenvolver uma cultura de inovação e adaptação à evolução do ambiente económico.

Com base nos resultados alcançados, conclui-se que as atividades têm contribuído para o bem-estar físico e psíquico das pessoas envolvidas. Todavia é necessário proceder a uma avaliação rigorosa do projeto, se existe não tivemos acesso a esses dados.

As dificuldades detetadas relacionam-se com as condições climáticas, que afetam o sistema rítmico das atividades, pela interrupção necessária na desejável continuidade do trabalho, aliada à falta de um saber técnico e mais modernizado, pela necessidade de aplicação de estratégias mais inovadoras, que permitam consolidar a horticultura terapêutica como uma área de intervenção ocupacional, social e ambiental e ao mesmo tempo, a implantação de formas mais adequadas, facilitadoras e dirigidas ao solo que nos caracteriza.

A falta de água e adequados sistemas de rega, justificam a necessidade de instalar mais captações de água, para aperfeiçoamento do método de compostagem, plantação de ervas aromáticas e plantas curativas. Ainda, urge encontrar recursos humanos com conhecimentos agrícolas, hortícolas e agropecuários e dispostos a abraçar o modo de vida da comunidade terapêutica da instituição.

A atual conjuntura caracterizada pela crise económica, social e humana, acarreta uma oportunidade que obriga uma mudança de paradigmas: a Terra será a única certeza que nos resta – se não continuarmos a trata-la ma l- como fonte de vida e de saúde para o planeta e para nós

A ASTA está no bom caminho, merece atenção e apoio de quem de direito, e continuará a prosseguir os seus objetivos, pretendendo através das suas ações e projetos: promover a integração socioeconómica, gerar autonomias e valorizar recursos humanos, de forma a colocar em prática os conceitos de ecologia social, ambiental e humana

REFERENCES

- [1] AHTA. 2011. American Horticultural Therapy Association. Acesso Setembro 2011. <http://www.ahta.org>.

- [2] ASTA 2013. Caraterização Biográfica da Associação Sócio Terapêutica de Almeida, IPSS.
- [3] Brito, L.M ; Mourão, I.M; 2013. Horticultura Social e Terapeutica – Hortas urbanas e atividades com plantas no modo de produção biológico, pp. 67-68.
- [4] J. Dessein et al, 2013. Investigating the limits of multifunctional agriculture as the dominant frame for Green Care in agriculture in Flanders and the Netherlands. *Journal of Rural Studies* 32 – pp. 50, 59
- [5] Di Iacovo, F. 2009. Introduction. In: Francesco Di Iacovo e Deirdre O'Connor (eds), *Supporting policies for Social Farming in Europe - Progressing multifunctionality in responsive rural areas Project 022682 'So Far'*, Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione nel settore Agricolo-forestale (Arsia), Firenze, Itália, 43-130. <http://sofar.unipi.it>
- [6] Diehl, Robert.1984. *Agricultura geral*. Clássica Editora, Lisboa.
- [7] FAO (Food Agriculture Organization), *Agricultura urbana (AU) e periurbana (AP)*. In site: <http://www.fao.org>
- [8] López B. M. 2000. *Medicina Complementaria. Terapia horticola: una técnica que cura a los enfermos en el jardín*. Suplemento de Salud do jornal EL MUNDO. (388) Recuperado em 26 Setembro, 2011. <http://www.elmundo.es/salud/2000/388/00809.html>
- [9] Malta, M., 2010. *Agricultura Urbana e Segurança Alimentar*, Seminário Internacional em Agricultura Urbana e Segurança Alimentar. Acesso Outubro 2011. <http://sites.google.com/site/aulubango/mmalta>
- [10] Rigotti, M. 2011. Os benefícios à saúde através da Horticultura terapia. Artigonal. Recuperado em 01 Setembro, 2011 <http://www.artigonal.com/medicina-alternativa-artigos/os-beneficios-a-saude-atraves-da-horticultura-terapia-4555288.html>.
- [11] Sempik, J., Hine, R. and Wilcox, D. 2010. *Green Care: A Conceptual Framework*. Loughborough University Press. UK.

Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção - Clube PHDA

Um caso de Empreendedorismo Social Corporativo

Isabel Lopo de Carvalho

IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Cascais, Portugal
isabel@ies-sbs.org

Filipe Silva

Hospital CUF Descobertas
José de Mello Saúde
Lisboa, Portugal
filipe.silva@jmellosaude.pt

Filipa Carlos

IES – Social Business School
Associação Instituto de Empreendedorismo Social
Porto, Portugal
filipa@ies-sbs.org

Abstract— Corporate Social Entrepreneurship (CSE) initiatives have been more and more frequently discussed and implemented. Yet, this movement needs to be more visible so that companies realize the full potential of this new path for businesses that benefits all stakeholders and creates value for society. This paper presents the “Clube PHDA” (Club ADHD - Hyperactivity Disorder and Attention Deficit), a case of Corporate Social Entrepreneurship, developed in Centro da Criança at Hospital CUF Descobertas (José de Mello Saúde group). The main goal is to describe the process of development of this CSE initiative, to systematize the main lessons learned, and to highlight some of the main factors contributing to the continuity and success of Clube PHDA. For the case study it were registered the decision-making moments and after the first year of operation, interviews were made to the persons responsible for the implementation of Clube PHDA. The methodological approach, which is primarily qualitative, is complemented with quantitative indicators related to the activity of the club, whenever is possible. The main results obtained so far indicate that the development of initiatives with a clear social mission are likely to be developed in the corporate environment without incurring extra costs for businesses. Rather they indicate that, when developed from the beginning in clear alignment with the core business, can bring value creation for all stakeholders. It is concluded that the development of Corporate Social Entrepreneurship initiatives represent important alternatives on the introduction of innovation in traditional businesses.

As iniciativas de Empreendedorismo Social Corporativo começam a ser mais frequentes, mas o movimento necessita ainda de ganhar visibilidade para que nas empresas se perceba que esta é uma direção viável, que beneficia todos os *stakeholders* para uma verdadeira criação de valor. O presente documento apresenta o Clube PHDA (Perturbação de Hiperatividade e Défice de

Atenção), um caso de Empreendedorismo Social Corporativo, desenvolvido no Centro da Criança do Hospital CUF Descobertas (grupo José de Mello Saúde). A construção do caso tem como principal objetivo descrever o processo de desenvolvimento da iniciativa de empreendedorismo social corporativo e sistematizar as principais aprendizagens, sendo delineados alguns dos principais fatores que contribuem para a continuidade e sucesso do Clube PHDA. Para tal, foram realizados os registos dos momentos de tomada de decisão e entrevistas aos responsáveis pela execução do Clube PHDA ao fim de um ano de funcionamento. A abordagem metodológica, primariamente qualitativa é complementada sempre que possível com indicadores quantitativos relacionados com a atividade do clube. Os principais resultados obtidos até ao momento parecem indicar que o desenvolvimento de iniciativas com clara missão social são passíveis de ser desenvolvidas em ambiente corporativo sem que tal acarrete custos para as empresas, mas pelo contrário, quando desenvolvidos desde o início em claro alinhamento com o *core business*, podem trazer criação de valor para todos os *stakeholders*, pelo que se conclui que o desenvolvimento de iniciativas de Empreendedorismo Social Corporativo constituem-se como importantes alternativas de introdução de inovação nos negócios tradicionais.

Empreendedorismo Social Corporativo; Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção; Saúde infantil

I - INTRODUÇÃO

A perspetiva da utilização de negócios para a geração de lucro e benefícios para a sociedade começa a ganhar destaque a nível internacional e nacional. As empresas tendem a estar mais sensíveis ao seu posicionamento, alargando o seu âmbito de ação

e procurando que este traga também alguma mudança social. Esta procura por uma maior abertura à sociedade nas empresas/negócios com o objetivo de geração de um impacto positivo pode basear-se em diferentes abordagens e intensidades. Algumas são mais reativas e levam a cabo ações que respondem às pressões sociais a que estão sujeitas, focando-se na sua reputação empresarial. Outras, mais sensíveis às necessidades sociais, promovem, através de departamentos de Responsabilidade Social Corporativa, diversas práticas em prol do bem-estar da sociedade, práticas estas que, frequentemente, têm uma ligação fraca com o *core business* da empresa. Mais recentemente, um movimento de empresas começa a olhar para a sua capacidade de criação de valor numa lógica integrada de impacto e lucro. Começam a surgir movimentos que defendem este paradigma, como o *Shared Value* [1], *B Corps* [2] e *Convergence Economy* [3].

Em particular, o Empreendedorismo Social Corporativo (ESC) afirma-se como um processo alinhado com este novo paradigma. No ESC, o foco é a procura de soluções para resolver problemas importantes e negligenciados que estão refletidos na cadeia de valor das empresas, com o objetivo de maximizar a criação de valor para a sociedade e para a empresa – quer pela utilização mais eficiente de recursos, quer pela implementação de iniciativas com impactos positivos alinhados com o *core business* da organização [4]. Esta preocupação resulta em soluções inovadoras, tal como no Empreendedorismo Social, mas integrado numa cultura organizacional e no seio de uma empresa. Assim, o Empreendedorismo Social Corporativo materializa-se numa mudança da cultura organizacional de uma empresa, resultante da ação de um intraempreendedor e/ou de um conjunto de intraempreendedores: que assume(m) o papel de facilitador(es), catalisador(es) e dinamizador(es) desse processo encontrando novas oportunidades de negócio ligadas ao *core business* da empresa, geradoras de valor para a sociedade através, por exemplo, da geração de externalidades positivas e/ou de internalização de externalidades negativas e, simultaneamente, com impacto na respetiva missão, cadeia de valor, valores, cultura e práticas organizacionais cuja implementação não coloque em risco a condição de sustentabilidade organizacional inerente à remuneração justa, equilibrada e proporcional dos seus fatores de produção. Em suma, o ESC não se refere apenas a uma iniciativa e/ou conjuntos de iniciativas promovidas no contexto de uma empresa mas é, sobretudo, uma alteração estrutural na cultura da empresa que permite a identificação de novas oportunidades de negócio a partir de problemas negligenciados e importantes na respetiva cadeia de valor e que são capazes de gerar, simultaneamente, valor para a sociedade, valor para os *shareholders* e condições de sustentabilidade para a empresa no médio e longo prazo [4].

Nesta perspetiva, o desenvolvimento de iniciativas de ESC resulta de um processo de reflexão sobre o posicionamento da empresa e a forma como novas oportunidades de negócio podem ser geradas. O caso do Clube PHDA (sigla de Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção) ilustra todo o processo transformacional levado a cabo, desde setembro de 2013, pelo

Grupo José de Mello Saúde – desde a identificação da oportunidade de negócio até à implementação de uma nova solução para um problema identificado na cadeia de valor da empresa.

É com base neste caso prático que se sistematizam as fases de desenvolvimento desta iniciativa de ESC e se apresentam os principais resultados e aprendizagens.

II - O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA INICIATIVA DE ESC

O Clube PHDA é uma iniciativa de Empreendedorismo Social Corporativo desenvolvido pela Unidade de Neurodesenvolvimento do Centro da Criança do Hospital CUF Descobertas (HCD) do grupo José de Mello Saúde com o objetivo de estimular o desenvolvimento saudável e uma integração bem-sucedida das crianças com PHDA nos vários contextos onde se inserem: família, escola e sociedade. Nasceu de uma reflexão entre o grupo José de Mello Saúde, a Fundação Manuel Violante e o IES – Social Business School, que se juntaram com o propósito de aprofundar o papel e a relevância do ESC nas empresas.

Estes três agentes representam diferentes posicionamentos numa economia de impacto, isto é, uma economia que, para além do retorno financeiro, se preocupa também com a criação de um verdadeiro impacto (mensurável) social e ambiental. Assim, a José de Mello Saúde⁴³ (JMS) assume-se como empresa de referência na prestação de cuidados de saúde em Portugal e gere, atualmente, 7 hospitais (2 deles em parceria público-privada) e 6 clínicas. A Fundação Manuel Violante⁴⁴ (FMV) foi criada com a missão de promover o desenvolvimento económico e cultural de Portugal focando a sua atuação no Talento, Comunidade, Conhecimento e Empreendedorismo. O IES-Social Business School⁴⁵ é a primeira escola de negócios focada na Inovação e Empreendedorismo Social com a missão de inspirar e capacitar para um mundo melhor. Oferece um portefólio de formação, investigação e consultoria que dá resposta a empreendedores sociais, organizações sociais, setor público, empresas, fundações e universidades. As primeiras reuniões de prospeção entre os diretores destas organizações serviram para clarificar em que consistia esta abordagem e identificar possíveis oportunidades de atuação no âmbito da cadeia de valor da JMS. Reconhecido o potencial que este processo poderia trazer para a empresa, avançou-se para o desenvolvimento do projeto.

O processo de desenvolvimento do projeto de ESC, desenhado pela FMV e IES-SBS, considera quatro fases distintas:

Fase 1 – Diagnóstico: Identifica oportunidades negligenciadas na Cadeia de Valor da Empresa;

Fase 2 – Identificação: Investiga e apresenta propostas inovadoras;

⁴³ <http://www.josedemellosaude.pt>

⁴⁴ <http://www.fmanuelviolante.pt>

⁴⁵ <http://www.ies-sbs.org>

Fase 3 – Implementação: Adapta modelos e testa/implementa inovações;

Fase 4 – Avaliação: Acompanha e avalia o impacto da inovação.

Estas quatro fases são descritas de seguida de uma forma narrativa, expondo o processo tal como foi acontecendo na prática.

A - Diagnosticar oportunidades negligenciadas na Cadeia de Valor da Empresa

Ao analisar a cadeia de valor da JMS e as tendências verificadas na sociedade portuguesa relacionadas com o âmbito de atuação da JMS, foram identificadas duas áreas onde se poderia otimizar a criação de valor para a empresa e sociedade: a Pediatria, nomeadamente, a assistência à criança e ao adolescente ao nível da saúde física e mental e a Geriatria, no que se refere à promoção da autonomia, saúde e bem-estar emocional dos idosos. Para cada uma destas áreas, foi feito um levantamento dos principais problemas existentes, suas causas e grau de negligência. Foram envolvidos neste processo profissionais de saúde da JMS e especialistas em pediatria e geriatria. Com base nesta análise, foram selecionadas duas áreas possíveis de intervenção: no ramo da Pediatria, abordagem ao problema da Perturbação de Hiperatividade com Déficit de Atenção (PHDA); no ramo da Geriatria, abordagem ao Envelhecimento Ativo.

B - Investigar e selecionar propostas inovadoras de referência

Nesta segunda fase o objetivo foi compreender quais eram as melhores práticas internacionais e nacionais no âmbito das duas áreas de intervenção selecionadas: a PHDA e o Envelhecimento Ativo. Para cada iniciativa identificada foram analisados os seguintes critérios:

- i) Missão Social - resolve problemas sociais negligenciados;
- ii) Inovação - através de novas abordagens e ferramentas que desafiam a visão tradicional;
- iii) Capacitação - envolvendo e capacitando as partes interessadas;
- iv) Potencial de Impacto Social - transformando mentalidades e as dinâmicas na sociedade;
- v) Crescimento - com a capacidade e vontade de crescer e de se replicar;
- vi) Sustentabilidade – com capacidade de gerar o capital físico e humano para o desenvolvimento continuado das atividades.

No decurso do *benchmarking* começou a ficar evidente uma oportunidade de intervenção com elevado potencial de impacto positivo no âmbito da PHDA infantil, já que a dimensão do problema é significativa (muitas crianças a nível nacional vão sendo diagnosticadas) e não existiam respostas efetivas que viessem colmatar a necessidade de informação dos adultos cuidadores para lidar com a PHDA e minimizar os seus efeitos.

A PHDA é uma perturbação do neurodesenvolvimento das crianças que resulta de alterações no funcionamento do sistema

nervoso. As crianças com PHDA apresentam normalmente sintomas de défice de atenção, hiperatividade e impulsividade. Estes sintomas são, por vezes, referidos como "preguiça", "falta de empenho" ou "imaturidade" da criança [5]. A PHDA afeta 5% a 8% das crianças em idade escolar de acordo com o Manual de Diagnóstico DSM-5 [6]. Isso significa que, em média, haverá uma criança com PHDA por cada 20 alunos ou em cada sala de aula. As percentagens da prevalência da PHDA apresentam variações em diferentes estudos, chegando a atingir 14%. Em Portugal, não existem dados epidemiológicos que permitam afirmar com certeza qual é a prevalência [7]. Sabe-se, ainda, que o diagnóstico de PHDA é mais frequente no sexo masculino, com uma relação de 2:1, isto é, por cada rapariga que é diagnosticada com PHDA, são diagnosticados 2 rapazes. Assim, ficou definido que o desenvolvimento da iniciativa de ESC seria assente nesta problemática.

Para o desenvolvimento de uma solução/inovação social que responda ao problema é necessário conhecer, não só, a dimensão do problema, mas também conhecer as suas causas e efeitos, clarificando, assim, a oportunidade de intervenção.

As causas da PHDA são, em grande parte, genéticas. É frequente que um dos pais reconheça alguns sintomas na sua infância. Alguns fatores ambientais foram também associados a maior risco de PHDA, incluindo o consumo de bebidas alcoólicas ou de estupefacientes durante a gravidez, o parto prematuro e infeções do sistema nervoso (ex.: encefalites). A exposição a produtos tóxicos como o chumbo aumenta o risco de PHDA. Os problemas psicossociais, como o ambiente familiar conflituoso/instável, o abuso, a negligência e as institucionalizações múltiplas também constituem fatores de risco. Um dado importante nos estudos epidemiológicos é a associação do défice de atenção ao número de horas diárias de utilização da televisão e videojogos na idade pré-escolar: as crianças que os utilizam mais de uma hora por dia têm maior risco de PHDA. A atividade física, pelo contrário, mostrou-se associada a um menor risco. A prevalência de PHDA reflete-se diretamente e de uma forma negativa no rendimento escolar das crianças [8] e na regulação do comportamento, acarretando importantes externalidades à sociedade, desde distúrbios nas salas de aula com consequências negativas para toda a turma e professores, até às dificuldades futuras de integração na sociedade pela intermitência da empregabilidade ou isolamento por dificuldade de relacionamento entre os pares.

Em termos de oportunidades de intervenção, sabe-se que com o apoio adequado e individualizado e uma intervenção multimodal, ou seja, combinando o tratamento farmacológico (medicação) com a intervenção pedagógica, comportamental, psicológica, apoio e treino parental, as crianças podem modificar, substancialmente, o seu comportamento [9]. Porém, verificou-se que, em Portugal, existiam poucos recursos de apoio a crianças com PHDA, em particular direcionados para os seus pais, professores ou assistentes operacionais. Adicionalmente, a informação disponível sobre o tema era dispersa e a oferta formativa muito pontual e com custos para o participante.

Tendo em conta a inexistência de soluções no mercado, a dimensão da problemática do PHDA e o impacto que é possível gerar, começou a ficar cada vez mais claro a proposta de valor

que deveria ser oferecida: proporcionar o acompanhamento da criança com PHDA facultando, simultaneamente, aos seus cuidadores (pais, professores e outros assistentes operacionais) os recursos necessários para melhor abordarem as dificuldades destas crianças e contribuirem para a modificação dos seus comportamentos. Esta proposta de valor estava também alinhada com a atividade central da JMS, o que é essencial numa iniciativa de ESC. Com esta validação, avançou-se para a fase de implementação, nascendo, assim, o Clube PHDA.

C - Adaptar modelos e pilotar/ implementar inovações

O Clube PHDA foi desenvolvido pela Unidade de Neurodesenvolvimento do Centro da Criança do Hospital CUF Descobertas (HCD), com a missão de melhorar a qualidade de vida de crianças com PHDA e seus familiares, potenciando a integração social e o sucesso futuro através da intervenção nos vários ambientes em que a criança se move (meio familiar e escolar). Para implementar este projeto foi constituída uma equipa operacional de sete pessoas de diversas áreas da JMS, organizada por blocos do plano de trabalho, e liderada pela Prof.^a Dr.^a Ana Neto, médica pediatra e coordenadora do centro da criança do HCD, que contou com o apoio de uma equipa de consultores da FMV e IES-SBS e um *steering committee* que tinha com principais responsabilidades o acompanhamento e monitorização do desenrolar do projeto.

De fevereiro a agosto de 2013 foi definido o conceito do programa. Com base no diagnóstico e na identificação realizada previamente, começou-se por estudar o mercado e identificar as principais necessidades. Verificou-se que a iniciativa se deveria focar no apoio à família (pais e cuidadores) e à escola (professores e assistentes operacionais), através de ações de formação gratuitas e de uma plataforma que agregasse informação relevante e de qualidade. Uma vez definido o conceito partiu-se para o desenho da experiência e do produto. Relativamente às formações chegou-se ao consenso que deveriam ser sessões, com a duração máxima de uma hora e meia e com um caráter inovador. Assim, apostou-se numa abordagem prática, positiva e com foco na aprendizagem por problemas, sendo abordadas formas de lidar com os desafios mais frequentes da PHDA no contexto familiar e escolar, com recurso a casos reais e em que se estimula a participação dos formandos para o esclarecimento de dúvidas ou de problemas práticos, não contemplados na apresentação.

A formação foi segmentada pelos três públicos definidos: pais, professores e assistentes operacionais. Os principais recursos utilizados em sala de aula também estariam disponíveis *online* para consulta e impressão. As ações de formação começariam por ser dinamizadas no HCD e em escolas nas proximidades que acolheram o projeto. Quanto ao *website*, ambicionou-se que fosse simples, intuitivo, com informação gratuita e cientificamente credível e com secções para os pais, professores, assistentes operacionais e crianças com PHDA. Procurou-se estabelecer parcerias com a Sociedade Portuguesa de Pediatria e a Universidade Nova de Lisboa para apoiarem cientificamente o projeto, garantindo a credibilidade dos conteúdos desenvolvidos. A identidade do projeto (marca, assinatura e logótipo) foi pensada de raiz para refletir uma imagem positiva, com ênfase nas qualidades das pessoas com PHDA, tal como a criatividade, sensibilidade, pensamento

rápido e intuitivo, energia, entre outras (ver figura 1). Após esta fase preparatória, o Clube PHDA arrancou com 7 sessões em outubro de 2013. O projeto foi recebido com interesse e adesão e o piloto foi validado com sucesso.



Figura 1. Logótipo Clube PHDA

D. Acompanhar e avaliar o impacto e crescimento da inovação

O processo de acompanhamento de uma iniciativa acontece em paralelo com as fases anteriores e não se constitui apenas como uma fase final a considerar no desenvolvimento da iniciativa.

No desenvolvimento do Clube PHDA foram definidos, desde o início, alguns parâmetros de avaliação da iniciativa que deveriam ser monitorizados, como o perfil dos cuidadores que utilizam estes recursos (mais tarde distinguidos entre pais, professores e outros assistentes operacionais), a importância do programa de formação para este público-alvo e o aumento de frequência e acompanhamento de casos nas consultas de desenvolvimento e psicologia educacional. O registo destes parâmetros foi realizado ao longo dos meses de atividade da iniciativa.

O Clube PHDA conta já com dois anos de existência, o que permitiu também registar ao longo do processo de acompanhamento as necessidades e oportunidades de adaptação e evolução da iniciativa.

Esta quarta fase, correspondente ao processo de acompanhamento, constitui-se, então, como um processo contínuo, que vai estando atento ao desempenho da iniciativa de acordo com os parâmetros estabelecidos para avaliação, mas que introduz também um olhar atento sobre as condições em que a iniciativa se desenvolve, permitindo a sua adaptação e evolução para a maximização de impacto. Foi na sequência deste processo que foram criados novos produtos no segundo ano: a plataforma de *E-learning* e o Fórum *Online*, que são abordados de seguida.

III - RESULTADOS ATINGIDOS PELO CLUBE PHDA

Os resultados do Clube PHDA podem ser observados a dois níveis: um primeiro nível mais diretamente relacionado com a minimização dos problemas decorrentes do PHDA e num segundo nível relacionado com os resultados gerados para a própria unidade de saúde em que foi desenvolvida a iniciativa.

Relativamente ao primeiro nível, ao longo destes dois anos foram formadas mais de 1267 pessoas, das quais 677 estiveram nas formações presenciais nas Escolas e no HCD e 590 em formações customizadas a pedido de entidades interessadas. A figura 2 ilustra o perfil dos participantes face ao seu papel - pais, professores e assistentes profissionais (não contabilizando as formações customizadas).

Perfil dos Participantes

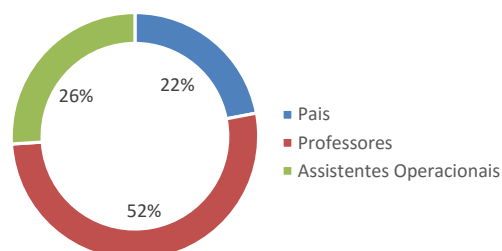


Figura 2. Perfil dos participantes

Os resultados do questionário de satisfação no primeiro ano refletem a utilidade da formação em diversos domínios, tal como mostra a tabela seguinte.

TABELA I. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PRESENCIAL

Atributo	Média	Desvio-padrão
Vai beneficiar as crianças com PHDA	8,5	1,6
Foi útil para a minha vida pessoal ou profissional	8,2	1,6
Deu-me ideias práticas de estratégias	7,9	1,6
Ajudou a sentir-me mais preparado	7,6	1,6
Ajudou a encarar as crianças com PHDA de uma forma mais positiva	7,5	2,1
Vai mudar a minha atuação em algumas situações	7,1	2,1

Em relação ao *website* que foi criado (www.clubephda.pt/), durante o primeiro ano excedeu as 70.000 visualizações (1 *click* na página) e 16.000 visitas (6 visualizações de diferentes páginas dentro do *website*), principalmente de Portugal (85%), mas também de outras comunidades de língua Portuguesa. De 2014 para 2015, as visualizações aumentaram 65% e as visitas por 4%.

Com o aumento da visibilidade do projeto, a equipa do Clube PHDA foi convidada por uma editora para escrever um livro sobre o tema. Surge, assim, o guia de referência da PHDA, com o título “Hiperatividade e Défice de Atenção – As respostas que pais e professores procuram”, um livro que chegou ao *top* de vendas.

Adicionalmente, os pedidos de formação ao Clube PHDA aumentaram, vindos de diferentes locais do país. De forma a tornar a formação acessível às pessoas que não podiam estar presentes nas sessões presenciais, foi criada, em setembro de 2014, a plataforma de *E-learning* do Clube PHDA, com o apoio da Santa Casa de Misericórdia de Lisboa (SCML). As sessões de formação foram adaptadas para o contexto de formação *online* e gravadas em vídeos com cerca de 15 a 20 minutos de

duração, com conteúdos específicos para pais, professores e assistentes operacionais. Esta plataforma contempla também um fórum, espaço virtual de partilha e discussão de ideias e que pretende criar uma rede de apoio mútuo entre as pessoas que fazem as formações (presenciais ou *online*) e lidam com a PHDA no seu dia-a-dia. Em 5 meses, a plataforma de *E-learning* contava com cerca de 280 pessoas inscritas e uma média de visualizações de 2 vídeos por pessoa (em 3 disponibilizados por perfil de participante). Adicionalmente, a exposição mediática do Clube PHDA foi elevada, tendo sido divulgado em vários programas de televisão, rádio, jornais e revistas ao longo dos últimos dois anos.

Ao nível dos resultados gerados para a unidade em que se desenvolveu o Clube PHDA, estes estão intimamente relacionados com o modelo de sustentabilidade da iniciativa, que assenta na existência de recursos “endógenos” e “abundantes” que permitem manter o funcionamento da solução e gerar valor para o público-alvo. Para tal, conta com a capacidade instalada do JMS, em particular, com o envolvimento e compromisso do grupo de psicólogos e médicos do HCD e dos serviços partilhados da JMS. O contributo para essa sustentabilidade depende de três situações distintas:

- Nos serviços partilhados da JMS o tempo dedicado ao Clube PHDA é integrado na atividade laboral quotidiana (sem que isso implique o aumento do orçamento da área), incluindo a presença nas reuniões de reflexão estratégica, pareceres jurídicos, programação e manutenção do *website*, funções de secretariado e plano de comunicação;
- A disponibilidade de consultores médicos da JMS que apoiam o desenvolvimento do projeto em regime de voluntariado;
- Maior participação dos psicólogos, por revisão do modelo de prestação de serviço no Hospital (retribuição por consulta) para contrato de trabalho, considerando uma alocação de parte do horário (cerca de 40%, ou seja, 14 horas/semana) para o projeto, sem custos adicionais para a unidade.

Os dois primeiros pontos expressam um resultado importante para a empresa, relacionado com o maior envolvimento dos recursos humanos em torno de um projeto com significado, melhorando o próprio ambiente de trabalho já que aumentam os níveis de motivação e compromisso. O último ponto expressa também um resultado importante de criação de emprego.

Para investimentos mais elevados, o Clube PHDA procurou o apoio de financiadores, como foi o caso da Truewind-Chiron, a empresa responsável pela construção e manutenção dos *sites* da JMS e que ofereceu a programação do *website* inicial do Clube PHDA.

É importante notar que existe potencial de geração de receitas indiretas através do aumento da procura de consultas de desenvolvimento e psicologia educacional, que estão diretamente relacionadas com avaliação, diagnóstico e intervenção de jovens com PHDA, entre outras perturbações do desenvolvimento. A evolução da procura de consultas, desde o surgimento do projeto, encontra-se representada na figura 3.

Em termos comparativos a evolução das consultas de pediatria geral, que estão mais focadas na saúde global da criança, foi substancialmente inferior (0% de 2012 para 2013; 1% de 2013 para 2014). Ainda que efetivamente tenha existido o aumento das consultas no âmbito do desenvolvimento e psicologia educacional é necessária uma análise mais profunda para aferir se este aumento se deve ao surgimento do projeto Clube PHDA. A aferição pode ser feita através da comparação da evolução do número de consultas de contextos similares à HCD, onde não tenha existido contacto com o clube PHDA.

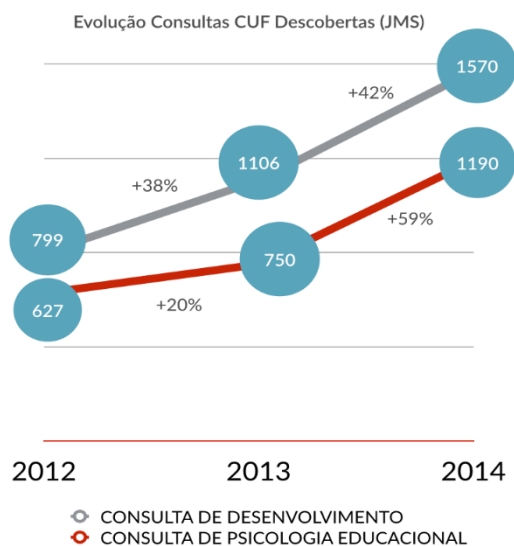


Figura 3. Evolução das Consultas CUF Descobertas

IV - FATORES DE SUCESSO NO CASO CLUBE PHDA

Numa reflexão sobre o percurso de ideia e desenvolvimento da iniciativa de ESC e, em particular, do Clube PHDA, é possível identificar alguns fatores que contribuíram para o sucesso e longevidade desta atividade:

Mobilização e multidisciplinaridade da equipa de projeto. A escolha da equipa de projeto foi um fator determinante para o sucesso do projeto, pois, neste grupo de intraempreendedores, reuniram-se as competências técnicas complementares, motivação e a pro-atividade para desenvolver o Clube PHDA;

Visão partilhada. Integrado no departamento de Comunicação e Sustentabilidade do grupo JMS, o Clube PHDA promoveu o alinhamento dos diferentes departamentos em torno de um propósito comum, potenciando a colaboração necessária entre as várias partes para maior cocriação de valor entre áreas;

Reconhecimento interno da importância do Clube PHDA. Neste sentido, a JMS criou as condições favoráveis para que os seus colaboradores pudessem dedicar parte do seu tempo ao Clube PHDA, uma decisão que foi essencial para a implementação bem-sucedida do projeto;

Experiência e Parcerias. A experiência da FMV, com o apoio do IES-SBS contribuiu para consolidar aspetos muito importantes da gestão do projeto; parcerias como a SCML e Truewind-Chiron foram essenciais para a redução de custos do projeto e do processo.

V - CONCLUSÃO

O Clube PHDA foi percecionado pela JMS como um caso de sucesso tendo em conta os objetivos a que se propôs atingir e incentivou a continuação do desenvolvimento do espírito de inovação social. Atualmente, existe interesse em alargar as ações formativas a outras áreas geográficas do país, quer por meio da replicação do Clube PHDA noutras unidades da saúde CUF, quer pela via da plataforma *E-learning*, já que os resultados obtidos indicam um benefício para o grupo, pelo crescimento inequívoco no número de consultas realizadas.

Em geral, comprova-se que o desenvolvimento de uma iniciativa de ESC intrinsecamente alinhada com o *core business* do grupo a que pertence é atrativa já que acarreta uma criação de valor espelhada nas várias partes envolvidas: administração, intraempreendedores e trabalhadores em geral, e cliente final (crianças com PHDA, suas famílias e ambiente escolar).

É relevante salientar que o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo é um conceito recente e que está em construção, tanto a nível nacional como internacional e à semelhança do que foi acontecendo para o Empreendedorismo Social, antecipa-se o surgimento de várias definições complementares. Será importante estar atento à sua evolução e que esta seja de co-construção entre os diferentes *stakeholders*, para que todos se identifiquem e possam aplicar os seus esforços na concretização prática desse conceito.

Num sentido mais lato, e enquadrado no conceito de uma economia de impacto, o setor corporativo tem um papel de futuro significativo já que possui o conhecimento técnico para a resolução de importantes problemas sociais e ambientais e é detentor também de um potencial de recursos abundantes que podem ser canalizados para a criação de valor para a sociedade como um todo.

Existem, no entanto, algumas limitações do caso, dada a existência recente do Clube PHDA (cerca de um ano e meio de atividade), principalmente no que diz respeito aos indicadores de processo e desempenho do projeto. Séries temporais mais alargadas e a utilização de indicadores adicionais que permitam medir e compreender o impacto social nas crianças com PHDA são necessários para robustecer o Clube PHDA como iniciativa de ESC.

O esforço de investigação no futuro deve considerar uma monitorização mais quantitativa dos resultados obtidos nas crianças com PHDA e seus cuidadores, considerando os resultados diretos esperados bem como estando atenta a possíveis resultados não esperados.

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração do caso de estudo agradecemos toda a disponibilidade e colaboração da Professora Doutora Ana Neto, do Doutor Filipe Silva e de toda a equipa do Clube PHDA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]Michael E. Porter, Mark R. Kramer, “Creating Shared Value”, Harvard Business Review, January–February 2011 Issue
- [2]B Corporations, informação disponível em <https://www.bcorporation.net/>
- [3]Gib Bulloch, Peter Lacy and Chris Jurgens, “Convergence Economy: Rethinking International Development in a Converging World”, Accenture Development Partnerships and Accenture Sustainability Services, 2011 (disponível em http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/accenture_development_partnerships_rethinking_international_development_in_a_converging20world.pdf)
- [4]Carlos Azevedo; Filipa Carlos, “Empreendedorismo Social Corporativo – Conceitos e práticas”, 2015 no prelo
- [5]Clube PHDA Ser e Vencer, 2013, “A PHDA é Frequente?” (disponível em <http://www.clubephda.pt/>)
- [6]American Psychiatric Association 2013, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 5 (DSM-5), American Psychiatric Association Publishing
- [7]Moura, O. 2015 Portal da Hiperactividade com Défice de Atenção (disponível em <http://hiperactividade.com.pt>)
- [8]Tammy DeShazo Barry, Robert D. Lyman and Laura Grofer Klinger, “Academic Underachievement and Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: The Negative Impact of Symptom Severity on School Performance”, Journal of School Psychology, Vol. 40, No. 3, pp. 259–283, 2002
- [9]Ana Neto, “Novas soluções para a hiperactividade infantil”, +Vida, nº 10, Abril 2014, Publicações José de Mello Saúde

A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos

Graça, Henrique
Faculty of Economics, University of Algarve
Faro, Portugal
henriquejpgraca@sapo.pt

Flores, Adão
Faculty of Economics, University of Algarve
Faro, Portugal
aflores@ualg.pt

Resumo - A literatura discute muitos ecossistemas empreendedores (EE) com base na inovação tecnológica e nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Refere que eles são únicos, podem surgir em qualquer lugar, sob condições irreplicáveis, e o seu sucesso depende de nutrientes como a cultura empreendedora dos atores, as inter-relações que estabelecem e o modo como coordenam as suas ações imbuídas de crenças, interesses e valores específicos. Neste estudo discutiu-se a possibilidade de replicar ou desenvolver de raiz a problemática de um EE no contexto do município de Lagos, com a aplicação de um estudo de caso, único e singular, mas de dimensão holística. A necessidade de se entender os pontos de vista dos diversos *stakeholders* em contexto real e de construir consensos e prioridades de forma participada aconselharam a escolha de uma abordagem qualitativa de dimensão construtivista e interpretativa, com opção por metodologias da Investigação-Ação (IA) e da *Soft Systems Methodology* (SSM), numa constante aprendizagem social. Numa primeira fase os resultados permitiram compreender a baixa dinâmica do empreendedorismo no território, as dificuldades de cooperação e de relação entre os diferentes atores, e reconhecer a necessidade de mudança social, face à ausência de valores culturais empreendedores na comunidade. Numa segunda fase, acordou-se um modelo de EE, capturaram-se *drivers* e inibidores da sua implementação e priorizaram-se eixos de atuação e medidas de intervenção. Conseguiu-se consensualizar uma proposta de governança partilhada e colaborativa entre a autarquia e o setor privado.

Palavras-chave: *Ecossistema empreendedor; Empreendedorismo e Comunidade; Investigação-ação; SSM - Soft Systems Methodology;*

Abstract - Although literature discusses many entrepreneurial ecosystems (EE) based on technological development and Information Technology and Communication (ITC), it also refers that they are unique and can emerge in any place under unrepeatable conditions. Its success depends on nutrients such as the entrepreneurial culture of the actors, the interfaces established and the way how they coordinate their actions imbedded with beliefs, concerns and specific values. In this study we discussed the problematic of the “Lagos” context for the implementation of an EE. So, we justified the application of a case study, unique and singular but with a holistic dimension. The need of understanding the different points of view of the many stakeholders in real

context and of building compromise and priorities in a participative way provided the foundations of the choice for a qualitative constructive and interpretive approach, with the option for participatory action research methodology and of soft systems methodology, in a constant social learning. In an early stage, the results allowed to understand the low dynamics of entrepreneurial spirit within the territory, the difficulties in cooperating and with regard to the relations within different actors, and recognize the need for social change, facing the lack of entrepreneurial cultural values within the community. On a second stage, we established a model of an EE, capturing drivers and inhibitors of their implementation and prioritize operating principles and measures of intervention. We managed to achieve consensus in a shared and collaborative governance between the municipality and the private sector.

Keywords: *Entrepreneurial Ecosystem; Entrepreneurship and Community; Participatory Action Research; SSM - Soft Systems Methodology*

I. INTRODUÇÃO

A Câmara Municipal de Lagos (CML) lançou em 2013 o serviço Via Verde Empresarial (VVE) **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, como estímulo ao empreendedorismo, com os objetivos de atrair investimento e agilizar os seus procedimentos internos sobre novos projetos empresariais para o concelho. Isto fez-nos pensar se não se deve ir mais além e incentivar-se um capital nutritivo, do qual possa emergir uma dinâmica social, traduzida num ecossistema empreendedor (EE), holístico, com interação multidimensional e participativa dos diversos atores. O empreendedorismo é um espírito a arregar nas comunidades, num mundo em devir e competitividade permanente, onde uma cultura empreendedora pode ser uma base de progresso económico e social.

A. Objetivos da investigação

Em termos gerais, os objetivos são: analisar, discutir e elaborar um modelo de EE de partida; compreender as

dinâmicas do empreendedorismo no concelho; propor um modelo de EE a nível local, partilhado e consensualizado entre atores públicos e privados. De forma específica procurar-se-á: rever e discutir modelos teóricos existentes e experiências de EE já implantados no terreno; identificar e caracterizar os diferentes *stakeholders*, nos seus diversos papéis e dimensões de relacionamento; informar, sensibilizar e educá-los para as vantagens de um EE; consensualizar as variáveis e inter-relações do modelo de EE a propor; desencadear um processo contínuo de sensibilização e discussão para a criação de modelos de EE consensuais e condutores de aperfeiçoamentos na situação problemática inicial; propor estruturas de governança do ecossistema.

Deste modo fez-se uma revisão da literatura que enquadra o fenómeno social empreendedorismo e fundamentos e modelos dos EE's. Apresentam-se as metodologias de investigação e justificam-se as opções pela abordagem qualitativa, estratégia e *design* de investigação (articulação entre o estudo de caso, a IA e a SSM), instrumentos e processo de consensualização (eixos de intervenção, medidas prioritárias e governança do EE) com os diferentes *stakeholders*. Revelam-se os pontos de vista e as opiniões dos participantes, as interpretações e as conclusões sobre a informação recolhida, o modelo de chegada do EE, os *drivers* e os inibidores da sua implementação, as prioridades e os consensos alcançados para as medidas a implementar e a governança do EE. Por último, faz-se uma síntese conclusiva, relata-se de forma autocrítica as principais limitações do estudo e sugerem-se futuras abordagens para a temática.

II. REVISÃO DA LITERATURA

A - O fenómeno empreendedorismo

O empreendedorismo é um campo de estudo recente e multidimensional, alicerçado em diferentes disciplinas e marcado por diversos referenciais políticos e económicos [2]. As várias dimensões de análise do empreendedorismo são condensadas por [3], numa visão tridimensional do fenómeno:

(i) Processo de relação do indivíduo com a sociedade na implementação do seu empreendimento (*entrepreneurship*);

(ii) Comportamentos e traços psicológicos de certos indivíduos (*entrepreneurs*), tais como criatividade, liderança, capacidade de solucionar problemas, propensão ao risco, capacidade de conviver com a incerteza, estado de alerta permanente na deteção e criação de oportunidades, combinação e recombinação de recursos e introdução de ideias novas no mercado;

(iii) Resultados da ação empreendedora (novas atividades económicas, novas empresas e criação de valor);

Face aos objetivos deste trabalho, a relação entre indivíduos e comunidade é fulcral para se compreender o fenómeno, pois conforme [4] o contexto organizacional, os padrões da indústria e a cultura influenciam as perceções e os comportamentos dos empreendedores. Relacionar atos empreendedores individuais com um fenómeno coletivo como a cultura não é linear, e os custos de oportunidade devem ser considerados [5]. Todavia a afinidade entre fatores sociais e culturais influenciam o empreendedorismo. A literatura mostra a importância das redes de relações sociais dos empreendedores, sem esquecer que estes estão integrados num determinado contexto [6], em que uma relação constante entre ambos providencia oportunidades e delimita fronteiras da ação empreendedora [7]. Acrescente-se que no efeito mimético do sucesso empreendedor e na criação de oportunidades a explorar por terceiros, um adequado capital social tem consequências positivas no crescimento económico e no desenvolvimento da comunidade [8].

B - Das aglomerações e das redes de negócios aos EE's

A evidência marshalliana das economias de aglomeração e de especialização económica de determinadas regiões está na base dos EE's e face a abordagens emergentes [9] definem um EE como:

«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».

Centrado nas empresas e nas relações entre si, [10] já tinha usado a metáfora do ecossistema para as redes de negócios e para os seus estádios evolutivos em desafios colaborativos e competitivos para o sucesso dos negócios. A ideia introduz relações, interações e dinâmicas do sistema, onde setores e indústrias apresentam uma ligação estrutural de organizações, tecnologia, consumidores e produtos [11]. Por sua vez, [12] menciona sistema empreendedor como a diversidade de atores em interação para determinar o desempenho de uma região ou local. Conceito reforçado por [13] para quem o EE é composto

por atores interligados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável, no apoio e na condução do nascimento de novas empresas para o crescimento e progresso da sua comunidade.

Apesar de a literatura não ser extensa e centrar-se nos efeitos da globalização e da mudança tecnológica em regiões, metrópoles e nas suas áreas circundantes [14], existem casos de EE's em vários continentes e países, alguns em pequenas cidades, num empreendedorismo de base económica ou social. Nos anos 70 do século XX ganhou voz no ocidente e no Japão a crítica a modelos centralizados que não envolviam as comunidades. Surgiu assim o «*economic gardening*»⁴⁶, i.e., crescimento económico a partir dos recursos locais [15]. Littleton, Colorado, é um caso bem-sucedido nos Estados Unidos da América (EUA), em resultado de uma estratégia com vários eixos de intervenção e assente na ideia de empreendedorismo como motor da economia [16]. Outros exemplos de sucesso de EE's são os baseados em TIC e chegam dos países do norte da Europa, dos EUA (Silicon Fen, Silicon Valley) ou de Israel (Silicon Wadi). Com um enfoque menos tecnológico, temos alguns na América Central e na América do Sul, como Huatabampo (México) ou Palermo (Argentina) [17].

Contudo o empreendedorismo não é exclusivo das sociedades com potencial de desenvolvimento tecnológico [18] e os EE's não resultam de um dia para o outro [17]. É pertinente uma visão de longo prazo e políticas desenhadas à medida de cada local. Os EE's têm características particulares e combinam uma multiplicidade de eixos, como refere [19]:

«Cada ecossistema é único e holístico e pode ser experimentado, através de políticas que espelhem as condições locais, envolvam a iniciativa privada, elogiem os empreendedores campeões, estimulem os empreendimentos com potencial de crescimento rápido, promovam a mudança cultural, estimulem a persistência, eliminem os excessos de burocracia e reformem regulamentos e legislação».

Com novos paradigmas de intervenção que pendam mais para políticas “*bottom-up*” do que “*top-down*”, os EE's podem ganhar corpo em qualquer lugar. Podem ser a resposta aos ciclos económicos anteriores, onde o foco

esteve em planos e estímulos massivos para a reativação económica [18].

C - Dois exemplos de EE's em Portugal

Óbidos e Cascais⁴⁷ são exemplos de EE's em desenvolvimento. No primeiro, integrado na estratégia Oeste Portugal 2020 que potencia os recursos inteligentes desta região [20], assiste-se à sua transformação num local capaz de atrair pessoas, com estímulos ao empreendedorismo criativo e tecnológico [21], e ao turismo, com imaginação e lideranças fortes que envolvem diferentes agentes na regeneração e revalorização das suas idiossincrasias e heranças históricas e industriais [22]. Em Cascais, o projeto Desenvolvimento de Novas Atitudes (DNA-Cascais) apostou na criação de uma atitude positiva face ao empreendedorismo e à cultura empreendedora. A atração de talento e criatividade, numa dinâmica geradora de empresas inovadoras, com educação para o empreendedorismo, valorização, apoio e suporte aos empreendedores, incrementou a atividade económica inovadora e respondeu à inclusão social e desemprego [23].

D - O modelo de EE de partida

O modelo de EE de [17] [19] pressupõe uma visão holística de vários elementos consolidados em seis domínios (Figura1) que, num determinado contexto e lugar, interagem de modo complexo e único, numa combinação singular de políticas, capital, cultura, suporte aos empreendedores, capital humano e mercados (Tabela I). Por sua vez [24], igualmente numa visão holística e integradora, também sugerem vários eixos para um EE (Tabela II), que no concílio, ou não, de interesses e expectativas dos diferentes *stakeholders*, conduzem ao sucesso ou ao falhanço empreendedor.

A partir da revisão da literatura e da adaptação ao contexto dos modelos de [17] [19] elaborou-se um modelo conceptual de partida de EE. Neste, diferentes domínios devem interagir numa permanente retroalimentação, tendo a existência e a sedimentação de uma cultura empreendedora, i.e., padrões de comportamento condutores e formadores de valores na sociedade que podem influenciar a decisão de criar novos negócios, como emulsão do seu sucesso.

⁴⁶ Estratégia que assenta no fornecimento de informação de mercado, construção de redes e de um ambiente empreendedor e mais focada no desenvolvimento de negócios a partir da comunidade territorial do que na atração de *inputs* exteriores.

⁴⁷ Óbidos (História) e Cascais (Mar e Turismo) são territórios que em algumas das suas vantagens comparativas se aproximam de Lagos, embora em escalas diferentes.



Figura 1. Modelo conceitual de partida para o EE

TABELA I. OS DOMÍNIOS DO EE DE ISENBERG [17] [19]

Domínios	Características	Especificação
Mercados	Clientes pioneiros	Clientes de teste; especialistas; clientes de referência; ajustamentos de início ao produto/serviço; canais de distribuição. Empreendedores; diáspora; empresas.
	Redes	Competências-chave e a reforçar; empreendedores em série; negócios de família.
Capital humano	Força de trabalho	Níveis de educação; formações específicas
	Educação	Comunicações; transportes; logística; zonas industriais e tecnológicas.
Suporte	Infraestruturas	Jurídico; financeiro; bancos de investimento; aconselhamento; etc.
	Apoio técnico	Risco, tolerância ao fracasso; capacidade de criar, experimentar e inovar; reforço do estatuto social do empreendedor; criação de bem-estar; ambição; perseverança; persistência.
Cultura	Normas sociais	Visibilidade para o sucesso; reputação; bem-estar para os empreendedores iniciais.
	Histórias de sucesso	Microcrédito, subvenções, <i>business angels</i> , capital semente, capital de risco, privados, mercados de capital, fundos de dívida, amigos, família.
Capital financeiro	Informal, público e privado	Apoios; I&D; legislação; procedimentos ágeis e favoráveis ao sucesso empresarial; legislação.
Políticas	Lideranças e governo	

TABELA II. DOMÍNIOS DO EE DE SURESH E RAMRAJ [24]

Domínios do EE	Intervenção
Mercados	Através da criação de redes e de <i>networking</i> empreendedor; partilha, cooperação e informação para acesso a mercados.
Políticas	Apoios à inovação; legislação e procedimentos ágeis e favoráveis ao sucesso empresarial; desburocratização (dentro da competência autárquica); diplomacia económica.
Suporte	Apoio técnico em áreas específicas para os empreendedores (marketing, gestão, contabilidade direito, finanças, comportamental, <i>mentoring</i> , recursos humanos, entre outras); criação de infraestruturas físicas de apoio.
Capital humano	Formação profissional; competências empreendedoras; empreendedorismo no ensino; atração de capital qualificado.
Capital financeiro	Criação de mecanismos de informação facilitadores do acesso a capital financeiro, tais como microcrédito, subvenções, <i>business angels</i> , capital semente, capital de risco, participação privada e, por ventura, mercados de capital e fundos de dívida.
Cultura	Cultivar valores e normas favoráveis ao empreendedorismo, tais como tolerância social para com o fracasso; capacidade de experimentar, de arriscar, de ser persistente e perseverante; dar maior visibilidade aos exemplos de empreendedorismo; reconhecimento e reforço do estatuto e da reputação do empreendedor; capacidade de cooperar e de trabalhar em rede.

TABELA III. DOMÍNIOS DO MODELO DE PARTIDA DO EE

Domínios do EE	Intervenção
Mercados	Através da criação de redes e de <i>networking</i> empreendedor com partilha, cooperação entre atores e informação para acesso a mercados.
Políticas	Apoios à inovação; legislação e procedimentos ágeis e favoráveis ao sucesso empresarial; desburocratização (dentro da competência autárquica); diplomacia económica.
Suporte	Apoio técnico em áreas específicas para os empreendedores (marketing, gestão, contabilidade direito, finanças, comportamental, <i>mentoring</i> , recursos humanos, entre outras); criação de infraestruturas físicas de apoio.
Capital humano	Formação profissional que integre competências empreendedoras e empreendedorismo no ensino; atração de capital qualificado.
Capital financeiro	Criação de mecanismos de informação facilitadores do acesso a capital financeiro (microcrédito, subvenções, <i>business angels</i> , capital semente, capital de risco, participação privada e, por ventura, mercados de capital e fundos de dívida).
Cultura	Cultivar valores e normas favoráveis ao empreendedorismo: tolerância ao fracasso; capacidade de experimentar, de arriscar, de ser persistente e perseverante; maior visibilidade aos exemplos de empreendedorismo; reconhecimento e reforço do estatuto e da reputação do empreendedor; capacidade de cooperar e de trabalhar em rede.

III. METODOLOGIA

A. Abordagem qualitativa e a research strategy

Na investigação os fenómenos empreendedores têm uma natureza social, são únicos e carregados de inter-relações. Aconselham o recurso a métodos menos dependentes da quantificação, pois a generalização é desprovida de sentido e justifica-se a opção pela investigação qualitativa [25] [26], já que os objetos existem pelas significações que lhes atribuímos, imbuídas em perceções e interpretações [27]. Neste contexto, os atores são considerados na sua dimensão fenomenológica, numa aproximação ontológica ao construtivismo social e ao subjetivismo, para a interpretação de uma realidade em permanente construção, onde os atores podem assumir posições diferentes no *continuum* da sua ação.

B. Articulação entre estudo de caso, IA e a SSM

O estudo de caso ajusta-se à investigação empírica em contexto de vida real. A literatura aconselha a adoção do estudo de caso como estratégia para melhor se compreender a especificidade, as relações sociais e os contornos da situação onde interagem os diferentes atores, para que os processos a acionar sejam tomados como um todo [28]. Este estudo enquadra-se num sistema de ações inter-relacionadas, com atores comprometidos num determinado enquadramento social. Pela sua definição e contexto [29], também pode considerar-se intrínseco [30], enquanto de

interesse comunitário, sem propósitos de abstração, de generalização ou de construção teórica. A porosidade do fenómeno social empreendedorismo, as relações mútuas entre atores e a permeabilidade do contexto local levaram-nos à recolha de informação documental mais abrangente, de âmbito europeu, nacional, regional, pois estes contextos interferem nos comportamentos, relações e pontos de vista dos atores e locais.

A IA pressupõe que o investigador intervém e envolve-se com a realidade como um todo, numa avaliação constante e num processo cíclico de fazer – refazer. A necessidade de mudança justifica a aplicação de metodologias adequadas à aprendizagem social, em que se procura conhecer como fazer melhor. Parte-se da reflexão, do questionar e da discussão, num processo participativo e de colaboração entre os atores. É contingente e aplica-se a realidades específicas, no intuito de contribuir para os atores solucionarem os seus problemas [31].

As metodologias da SSM enquadram uma aprendizagem social e pragmática na procura de soluções para um problema [32], e desenvolvem-se numa abordagem em sete estádios que se integram em quatro etapas de forma flexível e dinâmica.

TABELA IV. DESDOBRAMENTO DAS ETAPAS DA SSM

Estádios Etapas	Ação
1 - Descrição da situação problemática - [visão explicativa do investigador]	Revisão da literatura; seleção e análise de documentos; elaboração do modelo de partida.
2 - Expressão do problema «rich picture» - [descrição detalhada do contexto onde o problema ocorre]	Definição de instrumentos; amostra e recolha de dados; redução e tratamento dos dados; análise de dados, apresentação e conclusões.
3 - Definição de causas e essências do sistema [causas e elementos relevantes]	
4 - Elaboração de testes e modelos conceptuais - [descrição do funcionamento ideal dos elementos relevantes do sistema]	Elaboração de modelos alternativos.
5 - Comparação do modelo conceptual com a realidade [comparar e compreender as diferenças entre os diferentes modelos num esforço de consensualização]	
6 - Identificação das mudanças possíveis e desejáveis [refletir sobre o estágio anterior e analisar a possibilidade de implementação face ao desejo dos diferentes atores]	Consensular modelos com stakeholders.
7 - Implementação das mudanças desejadas [colocar em prática o sistema identificado no estágio 6]	Apresentação de proposta de modelo consensualizado.

C. Articulação entre objetivos, metodologias, instrumentos e análise

Seguiram-se procedimentos específicos, de forma não linear, mas articulados e com interação entre si. O decurso da investigação delineou-se da revisão da literatura até à elaboração um modelo conceptual de partida para o EE, da análise de documentação sobre os contextos europeu, nacional, regional e local da temática, até à realização do trabalho de campo, em consonância com os objetivos de investigação e com o recurso a instrumentos de recolha próprios das metodologias selecionadas.

TABELA V. ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, METODOLOGIAS, INSTRUMENTOS DE RECOLHA, ANÁLISE E TEMAS E CONCEITOS ABORDADOS

OE*	Procedimento metodológico/ Instrumentos de recolha e de análise	Temas e conceitos
(i)	- Revisão da literatura; - Leitura de artigos científicos; - Leitura de documentos técnicos;	Dimensões do fenómeno empreendedorismo; Modelos de EE's; Eixos, variáveis, ideias determinantes num EE;
(ii)	Abordagem qualitativa: Análise documental Estudo de caso; Investigação/ ação; SSM Amostragem proposital (snowball) Stakeholders do concelho:	O fenómeno empreendedor no contexto europeu, nacional, regional e local; O relevo do empreendedorismo; Dinâmica empreendedora do território; Obstáculos e barreiras ao empreendedorismo no território; Relação entre atores; Relação entre público e privado; Valores da cultura empreendedora na comunidade;
(iii)	Responsáveis autárquicos, dos agrupamentos escolares, das atividades artísticas e empreendedor da economia social (entrevista semiestruturada one-to-one), empreendedores de negócios (focus group); Conversas informais; Tratamento da informação (análise de conteúdo qualitativa e mapas conceptuais)	Eixos e propostas de intervenção para o EE; Papel autárquico; Governança do EE;
(iv)	Consensualização: Questionários (drivers e inibidores; priorização e consensualização de eixos e medidas de ação – validação e análise force field)	Apresentar modelo de chegada do EE; Eixos do EE;
(v)		Drivers e inibidores para a implantação do EE; Priorização de medidas;
(vi)	Brainstorming (governança)	Modelo e estrutura de governança;

* Objetivos específicos

D - A técnica de amostragem, instrumentos de recolha , análise e triangulação da informação recolhida

A amostragem não probabilística pode ser adequada num estudo de caso informativo e não generalizável, em que o foco está na relação entre indivíduos e o contato inicial com uns conduz o investigador até outros [33], numa amostra em que os membros difiram em características chave e sejam relevantes para a compreensão do fenómeno [34]. Neste sentido, selecionaram-se indivíduos que desenvolvem a sua atividade no território, com destaque no tecido de atores e com capacidade de influência institucional e/ou empresarial.

Numa investigação exploratória, a compreensão da situação problemática e a revelação de novas perceções podem implicar a recolha de documentação sobre a temática e o recurso a entrevistas semiestruturadas one-to-one [35], entrevistas curtas e focus group que possibilitam ao investigador estudar como os indivíduos constroem um sentido coletivo [34]. Tomou-se a presidente da Câmara e o seu vice-presidente como representantes da autarquia e, simultaneamente, com o papel de informantes chave. Revelaram casos de realce para a investigação e indicaram outros participantes que poderiam fornecer informações importantes. O recurso a entrevistas semiestruturadas one-to-one também foi a solução para a recolha de informação junto dos stakeholders do ensino, das atividades criativas e

da economia social⁴⁸. Com os empreendedores de negócios realizaram-se dois *focus group*, num critério de homogeneidade no seu agrupamento, para que os participantes se sentissem à vontade em trocar opiniões. No primeiro, agruparam-se os empreendedores inovadores com atividades pioneiras e recentes no concelho. No segundo, indivíduos com mais experiência empreendedora e considerados inovadores no território, aquando do lançamento dos seus empreendimentos. Nas duas sessões considerou-se as recomendações da literatura, num equilíbrio entre objetivos da investigação, tempo disponível e perícia do investigador no tratamento e análise dos dados [36].

A análise de conteúdo qualitativa aplicada às entrevistas semiestruturadas *one-to-one* e aos *focus group* permitiu interpretar a informação [37], de forma subjetiva mas científica [38], com um processo de categorização dedutivo e indutivo. A inteligibilidade da informação foi conseguida através de mapas conceptuais.

Com a triangulação reforçou-se a confiança na investigação [39], através da comparação de diferentes fontes de informação e da confrontação dos pontos de vista [40], para se compreender as suas discrepâncias e áreas de convergência e de divergência entre participantes [41]. O resultado foi a base para a elaboração do modelo de EE a consensualizar, dos *drivers* e inibidores, das medidas a priorizar e consensualizar e da governança.

Na IA é importante que emergjam evidências e consensos prévios à ação [42], a partir da colaboração entre atores com diferentes interesses [43]. Contudo o contexto, o grupo, as questões operacionais, organizacionais, ideológicas e de poder e a capacidade dos participantes podem condicionar a investigação na construção destes consensos [44]. As dinâmicas de comportamento coletivo resultam de equilíbrios entre inibidores e *drivers* da mudança social, o que na IA justifica uso da técnica de análise *force field*⁴⁹ [45] para se implementar a ação no contexto real [42]. Deste modo, foi elaborado um questionário a partir dos pontos de vista recolhidos nas entrevistas e no *focus group* para se avaliar *drivers* ou inibidores que representassem, ou não, vertentes de dinâmica positiva e florescência do EE. Adotaram-se escalas de Likert, onde perante várias declarações os participantes assinalaram uma entre as cinco opções de resposta. A escala foi assumida como ordinal e não de intervalos. A moda foi a medida de tendência central utilizada para a análise descritiva das opiniões. Considerou-

se cada uma das declarações como *driver* ou inibidor sempre que a frequência das opções selecionadas para cada item assumiu intensidade negativa ou positiva, em pelo menos em 66% das observações (2/3).

Adaptou-se a técnica de validação a que a IA recorre como instrumento para legitimar as ações a implementar sugeridas pelos *stakeholders* [42], as quais foram agrupadas e apresentadas em eixos de intervenção para se estabelecer prioridades e consensos. Para priorizar definiram-se os critérios do impacto (efeito que a medida pode ter na dinâmica do EE) e da urgência (o grau de necessidade imediata da medida para o arranque do EE). A pontuação atribuída a cada medida, formada pelo par ordenado de critérios (impacto; urgência), foi localizada em dois eixos perpendiculares graduados de 1 a 5. No eixo vertical referenciou-se o impacto e no horizontal a urgência. As ações classificadas pelos dois grupos no primeiro quadrante foram consideradas de ação prioritária e com grau de consenso numa visão conjunta de soma positiva (*win-win*). A prioridade foi tanto maior quanto mais próximo se encontrou o par do angulo superior direito do quadrante.

Para consensualizar o modelo de governança utilizou-se a técnica de *brainstorming* para se estimular o contributo dos participantes na decisão e acordo sobre a coordenação do EE e a sua estrutura interna. Foi considerada consensual a solução que reuniu pelo menos 66% das escolhas dos participantes.

IV. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A. O contexto europeu, nacional, regional e local

A Europa procura reinventar o seu espírito empreendedor com pilares de intervenção na educação, no ambiente e no reconhecimento do empreendedorismo, tornando-o mais inclusivo e abrangente [46] assumindo urgência a mudança e a valorização da importância das microempresas e das PME's neste processo. Todavia Portugal apresenta condições estruturais desfavoráveis e [47] [48] enfatizam a falta de interatividade entre os atores regionais de inovação, designadamente, a pouca cooperação, o individualismo das empresas, a fragilidade financeira e de recursos humanos, a pouca indústria tecnológica, a baixa qualificação da mão de obra e políticas erráticas de inovação. Acrescente-se que em Portugal os modelos de desenvolvimento territorial endógeno são condicionados por uma intervenção centralizada, sobreposta à intervenção local, em que a gestão *bottom-up*

⁴⁸ A indisponibilidade de alguns atores e a falta de um mínimo de participantes destas áreas não permitiu a recolha de informação através de *focus group*.

⁴⁹ [45] Refere-se a esta técnica como instrumento que conduz a propostas e à ação, atenuando inibidores e robustecendo drivers, no contexto da necessidade de mudança organizacional e institucional.

do território não se aplica, predominando o modelo misto e de autonomia limitada [49].

No Algarve, o turismo potenciou o relevo do setor terciário. Após 2008 a construção civil perdeu peso. A pesca está fragilizada. Registam-se focos de empreendedorismo na agricultura, nas conservas e na cortiça. Emergem a biotecnologia, o setor agroalimentar e a aquacultura [50] [51]. Mas o défice de capital humano e o emprego residual em alta tecnologia traduz-se por baixos *outputs* de inovação [52]. A região é das mais desfavorecidas da Europa, apresenta o Paradoxo de Inovação Regional e desarticulação entre o conhecimento produzido na Universidade do Algarve e o meio empresarial, com exceção do Turismo [51]. As associações empresariais são inertes nas extremidades da região e concentram a sua atividade e no eixo Portimão-Albufeira-Loulé. Apesar de estímulos ao empreendedorismo e dos programas de apoio, a criatividade empresarial e a inovação não se enraízam em atores públicos e privados [50]. Algumas autarquias, numa tradição de proximidade, tentam criar estruturas e mecanismos de apoio para o crescimento e desenvolvimento empresarial nos seus territórios⁵⁰. Na tentativa de diversificar a economia do turismo a CCDDR Algarve aponta três domínios-chave para o crescimento económico da região: valorização dos recursos endógenos, combinando investigação e inovação aplicada (inteligência), eficiência energética e energias sustentáveis (sustentabilidade) e «*new skills for new jobs*» para combater o desemprego (inclusividade e capacitação regional) [53].

A atividade económica do concelho é idêntica à da região. A dinâmica hoteleira pertence a empresas nacionais, internacionais e alguns empresários locais com estabelecimentos de micro dimensão, dos quais destacamos os *hostels*. A náutica de recreio, impulsionada pela Marina e por alguns não autóctones, reflete-se no crescente número de operadores marítimo turístico. O setor vitivinícola, a aquacultura *offshore* e outras atividades residuais e diferenciadas na área do comércio emprestam alguma, pouca, dinâmica ao concelho. Em 2005 foi efetuado pela CML o diagnóstico prospetivo do concelho, o PEL⁵¹ – Plano Estratégico de Lagos. Face às alterações político-económicas mundiais, o relatório propunha reorientar a estratégia com novas formas e escalas de intervenção territorial. Volvidos dez anos a ação não acompanhou a estratégia. A situação atual pode enquadrar-se entre o cenário tendencial e o pessimista. Quanto à ausência de Plano Diretor Municipal – PDM, o PEL referia-se a esta

situação como um dos pontos fracos e dissuasor do investimento no território.

Face à tradição municipalista portuguesa, assente na relação de proximidade entre autarquias e municípios, as primeiras têm peso nesta dinâmica e o empreendedorismo pode ser uma área de intervenção a contemplar na ação municipal. Mas até agora a grande medida de apoio a empresas e empresários no concelho foi a VVE [1], instrumento destinado à celeridade de avaliação, desburocratização e licenciamento de novas atividades. Justificam-se em paralelo intervenções mais profundas e abrangentes, onde a autarquia é um ator fulcral.

B. Os stakeholders e as dinâmicas do EE

Privados e públicos reconhecem a importância do empreendedorismo no combate à sazonalidade das atividades económicas. Contudo a ausência de cultura empreendedora, designadamente individualismo, egoísmo, incapacidade associativa, aversão ao risco, falta de interação e de cooperação, associada à ausência de um desígnio comunitário comum, a uma visão de longo prazo e a mitos sobre o empreendedorismo são um obstáculo manifesto no discurso dos diferentes *stakeholders*. Os privados particularizam a burocracia, a multiplicidade de entidades para o licenciamento das atividades, a carga fiscal e o vasto edifício legislativo. É reconhecida a falta de cultura empresarial, de visão de mercado e de conhecimentos de gestão. Acrescente-se o pouco apoio fornecido pelas associações empresariais, reflexo da incapacidade comunitária e da ambição política e de interesses próprios dos seus dirigentes. Por outro lado, perpassa um clima de desconfiança mútua entre atores públicos e privados. O setor público é associado a incompetência, a burocracia e à perseguição de interesses pessoais e o setor privado a inércia e ausência de valores empreendedores. Os privados mencionam a falta de apoio, mas a sua capacidade para apresentar ideias empreendedoras é parca, conforme testemunhado pelo baixo número de projetos aprovados junto das entidades bancárias. Acrescente-se que os programas apresentados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFPP levantam questões relacionadas com o apoio técnico fornecido e com os destinatários (empreendedores por necessidade ou por oportunidade? Capacidade empreendedora?). É reconhecido o papel fulcral das escolas, o estímulo ao ensino menos formatado e «*out of the box*» com projetos educativos virados para o empreendedorismo em todos os níveis e modalidades de

⁵⁰ Ativar Tavira” e o “AGE, Gabinete de Empreendedorismo de Albufeira”

⁵¹ Câmara Municipal de Lagos (2005). PEL – Elaboração do Plano Estratégico de Lagos e proposta de cenários evolutivos.

ensino. Na fase inicial do estudo a governança do EE não apontava a integração da autarquia na sua liderança, face à marcada desconfiança mútua entre os atores.

C. O modelo de chegada para o EE, eixos de intervenção e ações propostas pelos stakeholders

A partir da análise documental e dos pontos de vista dos *stakeholders* propôs-se um modelo de EE para o concelho, com eixos de intervenção, medidas a consensualizar e priorizar, e análise SWOT comunitária para identificar *drivers* e inibidores.

Com base nos critérios definidos foram consideradas prioritárias e com consenso *win-win* ou bastante consenso as medidas abaixo.

TABELA VI. EIXOS E MEDIDAS PRIORIZADAS E CONSENSUALIZADAS

Eixos ^a	Medidas
A	Reabilitar e valorizar o património histórico do município para melhorar a experiência dos turistas que nos visitam Estruturar uma programação cultural e artística com dois ou três eventos âncora anuais capazes de projetar Lagos no panorama regional e nacional.
CH	Promover ações e <i>workshops</i> junto de empresários do concelho para reforçar de forma continuada diversas competências em áreas da gestão empresarial.
M	Divulgar e fortalecer de forma contínua a marca «Lagos» associada à diferença e à qualidade no turismo.
PPM	Criar condições para que jovens empreendedores estabeleçam os seus negócios no território.

^a A - Ambiente; CH - Capital humano; M - Mercados; PPM - Políticas públicas municipais

D. Drivers e inibidores na implementação do EE

A partir da SWOT e do questionário dos *stakeholders* emergiram *drivers*, tais como: território com recursos que podem ser explorados de forma inovadora; cultura empreendedora (reconhecimento dos empreendedores, empreendedorismo nas escolas e cooperação); capital humano (atração de pessoal qualificado e de jovens); desenvolvimento de redes; infraestrutura de suporte aos empreendedores (espaço que aloje e dê apoio especializado); e atração de investimento. Nos inibidores verifica-se a neutralidade no reconhecimento do défice de empreendedores que possam ser seguidos como exemplo. Esta opinião pode derivar de corporativismo, de dificuldades de autocritica e desconhecimento. Questão enfatizada ao se verificar alguns dos inibidores validados: falta de cultura de partilha; ausência de visão comum; falta de confiança entre atores. Todavia é apreciado o relevo do conhecimento dos empreendedores estrangeiros presentes na comunidade (imobiliário e nichos inovadores). O reconhecimento da falha de serviços estruturados de apoio indicia insuficiência no suporte aos empreendedores. A fase exploratória do estudo e a indagação feita junto de entidades bancárias acentuam a ineficácia e ineficiência da

informação e das soluções para os empreendedores sobre alternativas existentes na banca e formas não tradicionais de financiamento.

E. A governança do EE

Neste item os participantes concordaram com a integração da autarquia, pelo menos na fase inicial do EE. A liderança colaborativa ou partilhada foi confirmada e reconheceu-se a importância de uma dinâmica de consenso permanente, num equilíbrio entre *know-how* privado e ação reguladora do setor público. Foi apontada a necessidade de estabelecer uma estrutura formal dirigente entre empreendedores privados e a autarquia, operacionalizada por um secretário-executivo.



Figura 2. Governança do EE

V - CONCLUSÕES

As dinâmicas empreendedoras são marcadas por condicionantes de base para a implementação de um EE, as quais urge desmontar e reformular. A relação com sistemas mais amplos exteriores ao contexto local e a cristalização de posições enraizada nos atores e os baixos índices de uma cultura empreendedora e de inovação pressupõem um prazo alongado para a vitalidade do EE. Por outro lado, a relação de desconfiança mútua entre atores (privado/privado e público/privado) é óbice a uma dinâmica positiva. Este aspeto tem consequências ao nível das redes empreendedoras, no clima de confiança necessário à fluidez de inter-relações e no desempenho e governança do EE.

Este trabalho de investigação trouxe uma nova temática para a ribalta comunitária e sensibilizou os diferentes atores para a urgência empreendedora. Os *stakeholders* declararam abertura e disponibilidade para enveredarem pela mudança. A partir deste estudo existem algumas

manifestações de uma nova dinâmica e alguma consciencialização comunitária, designadamente, a introdução do empreendedorismo nos projetos escolares de um dos agrupamentos, a intenção de alargamento das competências do serviço VVE e a perspetiva de criação de um espaço de *coworking*/incubação, através de uma parceria público/privada.

No futuro julga-se importante aprofundar este estudo de modo a: compreender-se as dificuldades de relação e de cooperação entre atores; entender-se a ação e o suporte ao empreendedorismo das associações empresariais no contexto local; questionar-se o papel do ensino na valorização da criatividade, da ação e do conhecimento tácito e endógeno do concelho; indagar-se as possíveis estratégias de gestão municipal na dinamização do EE; estudar-se a governança do EE local e os conflitos de interesses públicos e privados; analisar-se a articulação entre o EE local e os sistemas empreendedores regionais e nacionais.

REFERÊNCIAS

- [1] http://www.cm-lagos.pt/portal_autarquico/lagos/v_pt-PT/pagina_inicial/destaques/via_verde_empresarial_jan2014.htm
- [2] Gedeon, S.(2010). What is entrepreneurship? *Entrepreneurial practice review*, Vol. 1, nº3, pp. 16-35.
- [3] Stokes, D. W., N. and M. Mador (2010). *Entrepreneurship*. Cengage, Learnig, EMEA, pp. 6-10.
- [4] Morrison A. (2006), A contextualisation of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol 12, nº4, pp. 192-209.
- [5] Wennberg, K., Pathak, S., and Autio, E. (2013). How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 25, nº9-10, pp. 756-780.
- [6] Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., and Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, Vol.29, nº2, pp. 105-118.
- [7] Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, nº1, pp. 165-184.
- [8] Bahmani-Oskooee, M., Galindo, M. Á., and Méndez, M. T. (2008). Social capital and entrepreneurship in a regional context: The case of Spanish regions. In *Entrepreneurship and Business*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 101-111.
- [9] Mason, C., and Brown, R. (2013). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. In background paper for the International Workshop on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, Vol. 7.
- [10] Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-83.
- [11] Anggraeni, E., Den Hartigh, E., and Zegveld, M. (2007). Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks. In *ECCON 2007 Annual meeting*.
- [12] Spilling, O. R. (1996), The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business research*, Vol 36, nº1, pp. 91-103.
- [13] Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, Vol.15, nº1, pp. 1-14.
- [14] Mayer, H., and Knox, P. (2010). Small-town sustainability: prospects in the second modernity, *European Planning Studies*, Vol. 18, nº10, pp. 1545-1565.
- [15] Yamamoto, T. (2007). East meets west in an entrepreneurial farming village in Japan: endogenous development theories and economic gardening practices. *Business and Economic History Online*, Vol 5, pp. 1-14. Disponível em: <http://www.thebhc.org/sites/default/files/yamamoto.pdf> [último acesso em 14 de abril de 2014]
- [16] Gibbons, C. (2010). Economic Gardening. *Economic Development Journal*, 9(3), 5.
- [17] Isenberg, D. (2011), The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship. Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland
- [18] Bernardes, M. e Mead, M. (2009). The power of entrepreneurial ecosystems: Extracting boom from bust. *PII Review*, Vol. 2, nº2, pp.12-45.
- [19] Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 88, nº6, pp. 40-50.
- [20] http://www.centrohabitat.net/sites/default/files/noticias/apresentacao_oeste_portugal.pdf
- [21] <http://www.pt-obidos.com/?p=2366>
- [22] Selada, C., Cunha, I., and Tomaz, E. (2011). Creative-based strategies in small cities: A case-study approach. Disponível em: <http://www2.cetiq.tsenai.br/ead/redige/index.php/redige/article/viewFile/109/181> [último acesso em 14 de junho de 2014].
- [23] Valente, F., Dantas, J., and Dominginhos, P. (2012). Empreendedorismo e desenvolvimento regional: o caso “DNA Cascais”. 14º Workshop APDR Empreendedorismo e desenvolvimento regional. ESCE – Instituto Politécnico de Setúbal.
- [24] Suresh, J., and Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management*, Vol.4, nº16, pp. 95-101.
- [25] Davidson, P. (2005). Methodological Approaches to Entrepreneurship: Past and Suggestions for the Future. *Small Enterprise Research*, Vol.13, nº 1, pp. 1-21.
- [26] Bygrave, W. (2006), The Entrepreneurial Paradigm Revisited, *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts, pp. 17-48
- [27] Berglund, H. (2006). Researching entrepreneurship as lived experience. *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, pp. 75-93.
- [28] Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks, California.
- [29] Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage
- [30] Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [31] Leitch, C. (2007), An action research approach to entrepreneurship'. *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp.144-168
- [32] Checkland, P. and Poulter, J. (2010), *Soft Systems Methodology, Systems approaches to managing change: a practical guide*, Springer, London, pp 191-242.
- [33] Coleman, J. S. (1958). Relational analysis: the study of social organizations with survey methods. *Human Organization* , Vol. 17, nº4, pp. 28-36.
- [34] Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.
- [35] King (2004). Using interviews in qualitative research. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Nigel King Cassell, C., and Symon, G. (Eds.). Sage.
- [36] Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*, 3ª ed., Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

- [37] Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. Forum: Qualitative social research, 1,2.Disponível em:<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385> [último acesso em 10 de junho de 2014].
- [38] Zhang, Y., and Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. Applications of social research methods to questions in information and library science, pp. 308-319.
- [39] Bryman, A. (2004). Triangulation and measurement, Loughborough University, Department of Social Sciences, United Kingdom, Disponível em: <http://referenceworld.com/sage/socialscience/triangulation.pdf> [último acesso em 18 de março de 2014].
- [40] Fielding, N. G. (2012). Triangulation and Mixed Methods Designs Data Integration With New Research Technologies. Journal of Mixed Methods Research, Vol. 6,nº2, pp.124-136.
- [41] Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. Health services research, Vol. 34, nº5, Pt 2, pp. 1189-1208.
- [42] Chevalier, J. M., and Buckles, D. J. (2013). Handbook for Participatory Action Research. Planning and Evaluation. SAS2Dialogue, Ottawa.
- [43] Innes, J. E., and Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. Journal of the American Planning Association, Vol. 65, nº4, pp. 412-423.
- [44] Margerum, R. D. (2002). Collaborative Planning Building Consensus and Building a Distinct Model for Practice. Journal of Planning Education and Research, Vol. 2, nº3, pp. 237-253.
- [45] Lewin, K. (1946). Force field analysis. The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators, pp. 111-13.
- [46] Comissão Europeia (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plane: Reigniting the entrepreneurial Spirit in Europe. Disponível em URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:en:PDF> [último acesso em 29 de janeiro de 2014].
- [47] GEM Portugal (2012). Estudo sobre o empreendedorismo.ISCTE e Spi Ventures.
- [48] Santos, D., and Simões, M. J. (2014). Regional innovation systems in Portugal: a critical evaluation. Investigacionnes Regionales, nº 28, pp 37-56.
- [49] Crespo, J. L. (2004). A participação pública no sistema de gestão territorial à escala municipal, V Congresso da Geografia Portuguesa, pp. 1-17.
- [50] CRIA – Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia da Universidade do Algarve (2010). Crea Business Idea: Mapa Regional de Apoio à Criatividade e Inovação como Instrumentos para a criação e consolidação de empresas do Algarve. Disponível em:<http://www.cria.pt/cria/admin/app/CRIA/uploads/crea/mapa%20regional%20de%20apoio%20%C3%A0%20criatividade%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o%20empresarial%20do%20algarve.pdf> [último acesso em 14 de junho de 2014].
- [51] Barreira, A. (2009), O Perfil Regional do Algarve na Inovação, O desafio da inovação: caminhos numa região turística, Spatial and Organizational Dynamics, Discussion Papers, Universidade do Algarve, nº 0, pp. 59-73.
- [52] Pinto, H. (2009), Desafios da Inovação no Algarve: Contributos para compreender o sistema regional de inovação. O desafio da inovação: caminhos numa região turística, Spatial and Organizational Dynamics, Universidade do Algarve, Discussion Papers, Nº 0, pp. 59-73.
- [53] Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve - CCDR Algarve (2013). Algarve Preparar o futuro. Diagnóstico prospetivo 2014-2020. Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.

A Cultura Empreendedora nas Universidades Portuguesas

A influência do e-Learning no Capital Humano de Estudantes dos PALOP

Luís Manuel Santa Mansos
Tutor/docente na Universidade Aberta
Investigador no CIEO – Universidade do Algarve
Lisboa, Portugal
luismansos@gmail.com

Resumo — Como estratégia para a valorização do conhecimento, parece-nos importante a promoção da cultura empreendedora nas Universidades Portuguesas, em termos de aquisição e reforço do Capital Humano dos seus Estudantes/Formandos, com vista a gerar no futuro mais desenvolvimento económico e criação de riqueza para a sociedade.

Dentro destes pressupostos, apresentamos um trabalho onde se explana o papel e a influência que o e-learning, apoiado nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), desempenha nos objetivos das organizações académicas e em especial nos dos seus alunos 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: Entrepreneurship ns Portuguese Universities, ICT, e-Learning and Human Capital.

I-INTRODUÇÃO

O impacto do e-learning na construção e fortalecimento 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 dedica hoje uma maior energia ao estímulo do empreendedorismo. As Universidades acompanham esse esforço identificando e alimentando 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 estudantes de acordo com estratégias plasmadas no empreendedorismo, na crença de que os seus formandos vão ser confrontados (no presente, mas também no futuro, quando no exercício de responsabilidades profissionais em prol da sociedade) com novas dimensões cognitivas que procurem explorar situações 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 perspetiva 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, na abertura de espaços para o intercâmbio de culturas, no sentido lato que a cultura se reveste [6].

Por consequência, 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 caráter 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 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	of	TV	of	Fixed line	of	Mobile-cellular	of	Computer	of	Internet	of
	latest		latest		latest		latest		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). — INE - 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 Estatística

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.

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, UNESCO 2

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.

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] lembra relativamente 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 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.

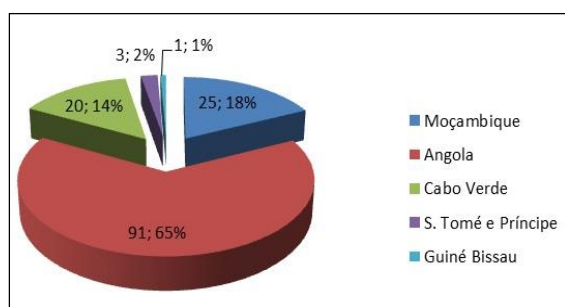
Na mesma linha, Capucha [21] reconhece que na maior parte dos casos se verifica uma maior preocupação com a definição de setores económicos, com a agricultura a ser um setor comum a todos os países, em detrimento das TIC e do CH.

VII-UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA 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, selecionámos 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(ra)m a UAb.

Gráfico 1 – Percentagem de alunos dos PALOP



Fonte: Elaboração própria

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.

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,

progridimos 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 aluno para executar

tarefas e não limitados a uma classificação formal, que pode ser interpretada de diferentes maneiras por diferentes pessoas [28].

IX-CONCLUSÃO

Para que o fenómeno do empreendedorismo fortifique, no nosso caso nas IEUCeAD⁵² é imprescindível que a formação não se limite à transmissão de informações, enleando os estudantes dos PALOP num contexto de integração do ensino de competências, ou seja, os estudantes devem ser motivados a aprender numa perspectiva 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 remete-nos para a necessidade das nossas instituições de ensino superior, presenciais ou em regime de e-learning, encontrarem pontos de apoio que permitam identificar novos desafios. É muito importante que o percurso académico dos estudantes dos PALOP evolua e que ao concluírem os seus estudos estes possam constatar que o seu CH está valorizado positivamente e pronto a contribuir para a eliminação de barreiras intelectuais e de infoexclusão e 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, os seus docentes devem ser capazes de perceber quais são as necessidades mais imediatas, quais as situações que poderão dificultar/facilitar a 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 sentem 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 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 IEUCeAD, 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) dramaturgia 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), uma proposta de metodologias, In: "Competencias". Lisboa: 1ª Edição,**

⁵² De notar que o número de Universidades portuguesas que, efetivamente, têm ensino a distância em regime de e-learning é residual, isto é, excetuando a Universidade Aberta ("...fundada em 1988, a Universidade Aberta (UAb) é a única instituição de ensino superior público em Portugal de Ensino a Distância (EaD)...": URL: <http://www.uab.pt/web/guest/uab/apresentacao> (acedido a

04/03/13, às 18:12h)), mais nenhuma possui este tipo de ensino a vigorar de forma integral (URL: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/AssuntosDiversos/>, no ficheiro Excel contido em: "Estabelecimentos de ES com cursos de E-Learning e Ensino à Distância"; (acedido a 04/03/13, às 18:58h)) .

- 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-cross/>, (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./CIEE, 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 - em Comércio Electrónico e Internet; na Universidade Aberta. Lisboa.
 - [15] Mansos, L. (2014). Tese de Doutoramento: A Influência do e-Learning no Capital Humano de Estudantes dos PALOP – em Gestão de Recursos Humanos; na 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.

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO. EL CASO DE LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS DEL SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY, MÉXICO

José Ángel Nicolás Iracheta Almaguer, iracheta@itesm.mx Tecnológico de Monterrey, México

Ricardo Hernández Mogollón, ricardoh@arrakis.es Universidad de Extremadura, España.

Mari Cruz Sánchez Escobedo.mariescobedo@gmail.com Universidad de Extremadura, España. Antonio Fernández Portillo, porti@gmail.com Universidad de Extremadura, España.

Resumen (abstract)

La responsabilidad de la universidad en la promoción del emprendimiento es algo generalmente aceptado. Además, Gobiernos, instituciones, fundaciones, y otros, buscan cómo promover exitosamente el emprendimiento; sin embargo, los estudios sobre el mismo fallan al no proveer una clara imagen de los factores que motivan a un individuo a emprender. Por lo anterior este trabajo tiene busca identificar los factores que favorecen la intención de emprender en el contexto de la formación universitaria.

El beneficio de definir los factores que apoyan este proceso durante esta etapa de formación universitaria, es un primer paso en el entendimiento de cómo promover exitosamente el emprendimiento.

Ante la definición de los factores que alientan, durante la formación universitaria, la intención de emprender, se podrán desarrollar políticas que los favorezcan para así motivar la gestión de la intención de emprender e incrementar las tasas de emprendimiento.

Se apoya, por ejemplo, a los tomadores de decisiones académicas en la definición de qué programas, contenidos y temas, dentro de los planes de estudio favorecer, así como, qué instalaciones educativas o qué infraestructura privilegiar, para favorecer la gestión de la intención de emprender entre los estudiantes.

Desarrollamos un modelo conceptual que aplicamos al caso de los estudiantes y egresados de Arquitectura del Sistema Tecnológico de Monterrey, México, y lo analizamos empleando un modelo ecuaciones estructurales.

Los responsables de las políticas universitarias necesitan entender los determinantes y obstáculos del emprendimiento porque deben analizar la efectividad de los diferentes enfoques. Deben ser guiados, tanto como sea posible, por evidencias y hechos. Así podrán dar adecuada respuesta a uno de los retos más importantes de la sociedad: construir una sociedad más emprendedora.

Palabras Clave: Intención emprendedora, motivación para emprender.

Key Words: Entrepreneurship intention, motivation for entrepreneurship.

1. Introducción

El problema de investigación.

Los responsables de las políticas universitarias necesitan entender los determinantes y obstáculos del emprendimiento porque deben analizar la efectividad de los diferentes enfoques. Deben ser guiados, tanto como sea posible, por evidencias y hechos. La falta de evidencia empírica comparable internacionalmente ha restringido el entendimiento del emprendimiento y muchas preguntas permanecen sin respuesta. (OECD, 2009).

Entender porqué la gente desarrolla las intenciones de emprender, o que factores motivan dichas intenciones, es un importante primer paso en el entendimiento de cómo promover exitosamente el emprendimiento. Según Bowen y Hisrich, (1986): los estudios de emprendedores, fallan al no proveer una clara imagen de los factores que motivan a un individuo a entrar en una carrera de emprendimiento.

Desde el ámbito académico se ha destacado la importancia de profundizar en la investigación sobre los diferentes factores que influyen en la intención emprendedora, (Thompson, 1986; Espíritu y Sastre, 2007; Rodríguez y Santos, 2008).

Preguntas de investigación:

- ☐ ¿Qué factores favorecen la intención de emprender en el contexto de la formación universitaria?
- ☐ ¿Cómo están vinculados los diferentes factores con la intención de emprender?
- ☐ ¿Cuáles factores ejercen mayor influencia sobre la intención de emprender?
- ☐ ¿Qué explica el contexto de la formación universitaria con respecto a la intención de emprender?

Diseño y estructura de la investigación

- Se realiza una exploración y descripción de los factores que se investigan, dentro de las teorías del marco conceptual de la investigación: Teoría Económica Institucional (North; 1990, 2005) y Teoría del Comportamiento Planeado, (Fishbein y Ajzen, 2010); para elaborar una investigación deductiva, no experimental, longitudinal, (misma población, diferente muestra), correlacional, (Hernandez, 2010).
- Se desarrolla inicialmente **un proceso cualitativo con base en entrevistas abiertas de profundidad con académicos expertos**, para entender, ratificar o precisar los conceptos que originalmente han sido obtenidos de la literatura y ser considerados en el estudio cuantitativo; estudio cuantitativo que se realizará a través de encuestas con alumnos y ex- alumnos quienes estén ejerciendo profesionalmente.

El **proceso de investigación** se realiza con las secuencias:

- Investigación bibliográfica: definición de las teorías del marco conceptual y de los factores.
- Entrevista a un grupo de expertos: Diseño de entrevista, entrevista, validación, tabulación: ratifica y complementa factores.
- Encuesta a población objetivo: diseño de la encuesta; trabajo de campo y validación: primer año de la Carrera: 318 encuestas válidas; último año de la Carrera: 329 encuestas válidas y exalumnos 215 encuestas válidas. Total de encuestas 862.

2. Marco Teórico. Planteamiento de Variables e Hipótesis.

Modelos de Intención para el estudio del emprendimiento.

- Teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975).
- Teoría de la personalidad (McClelland, 1976).
- Modelo propuesto por Bentler y Speckart (1979).
- Modelo del Contexto de la Intención (Bird, 1988),.
- Variables demográficas o del contexto (Katz, 1992; Matthews y Moser, 1995).
- Teoría del comportamiento (Carsrud y Krueger, 1995).
- Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991).

- Teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 2010).
- Modelo GEM (2011).

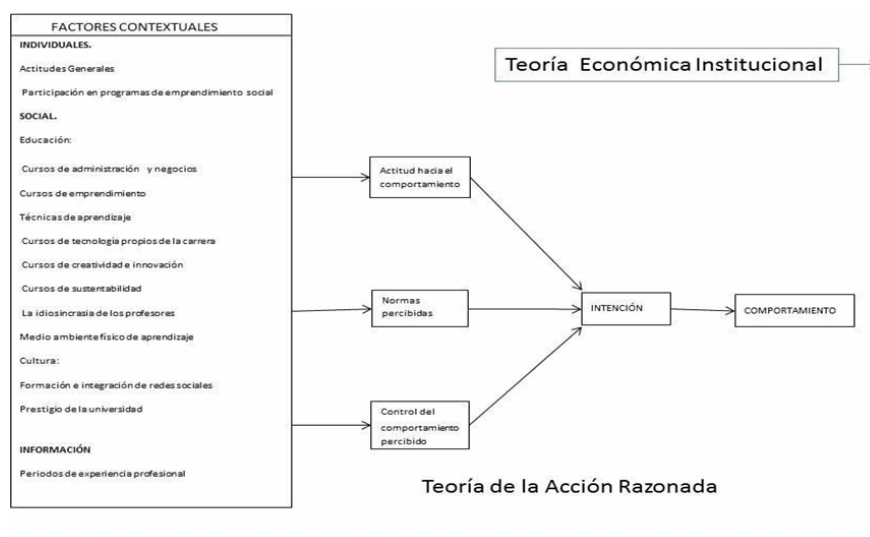
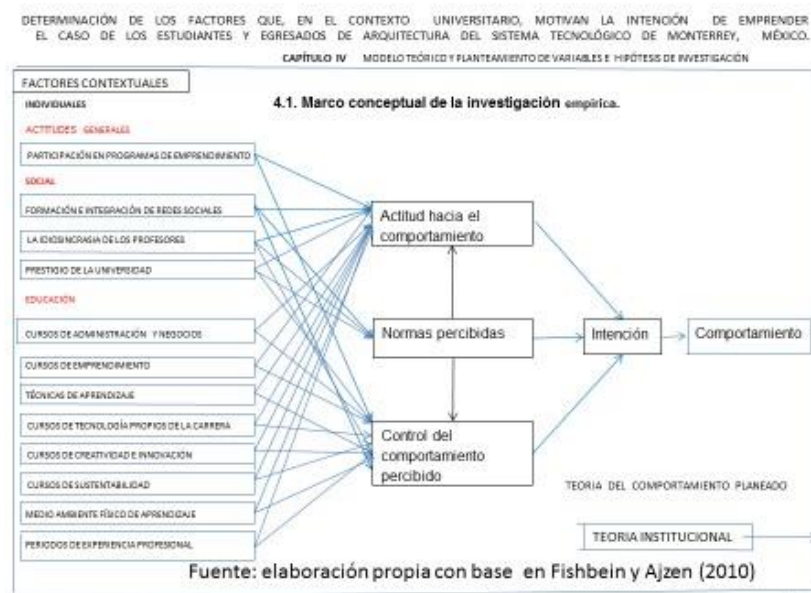
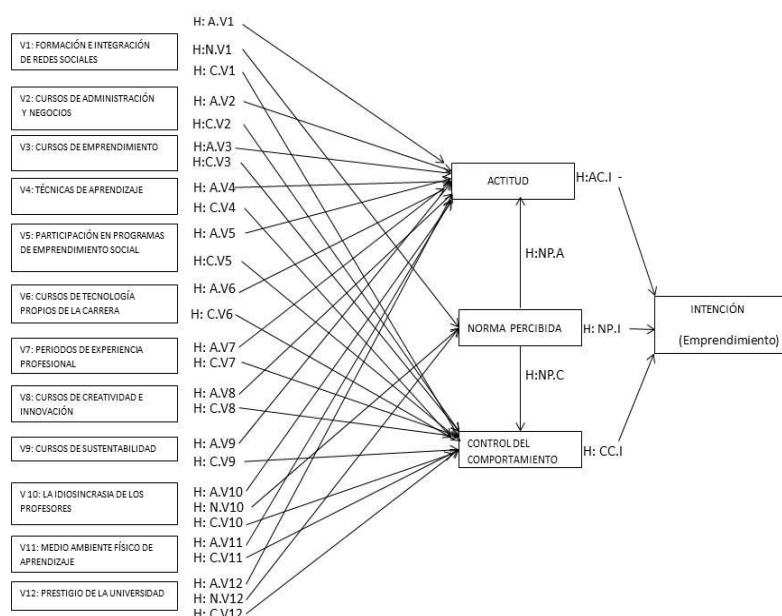


Figura. 4.1.- Modelo para analizar cómo influyen los factores del contexto universitario, sobre los componentes del modelo de la Teoría de la Acción Razonada, en el proceso de gestación de la intención de emprender. Elaborado con base en Fishbein y Ajzen, 2010.



En análisis del modelo teórico anterior se propone una relación entre normas subjetivas e intención. Tal resultado ya fue obtenido en otras investigaciones empíricas (Krueger et al., 2000; Boissin et al., 2007; Liñán y Chen, 2009; Rueda Sampedro et al., 2013), donde no se confirma el rol de las normas subjetivas como vaticinador de la intención.

Siu y Lo (2011) y Heuer y Liñán (2013), establecen que el efecto de las normas subjetivas en la actitud y en el control del comportamiento han de ser tomados en cuenta en las investigaciones donde se planteen modelos de intención.



La síntesis de hipótesis de investigación es la siguiente:

Hipótesis A.V1: La formación e integración de redes sociales está vinculada positivamente con actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis N.V1: La formación e integración de redes sociales está vinculada positivamente con las normas percibidas, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V1: La formación e integración de redes sociales está vinculada positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V2: Los cursos de administración y negocios están vinculados positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V2: Los cursos de administración y negocios están vinculados positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V3: Los cursos de emprendimiento están vinculados positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V3: Los cursos de emprendimiento están vinculados positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V4: Las técnicas de aprendizaje están vinculadas positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V4: Las técnicas de aprendizaje están vinculadas positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V5: La participación en programas de emprendimiento social está vinculada positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender. Hipótesis C.V5: La participación en programas de emprendimiento social está vinculada positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V6: Los cursos de tecnología propios de la carrera están vinculados positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V6: Los cursos de tecnología propios de la carrera están vinculados positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender. Hipótesis A.V7: Los períodos de experiencia profesional están vinculados positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V7: Los períodos de experiencia profesional están vinculados positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V8: Los cursos de creatividad e innovación están vinculados positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V8: Los cursos de creatividad e innovación están vinculados positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V9: Los cursos de sustentabilidad están vinculados positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V9: Los cursos de sustentabilidad están vinculados positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V10: La idiosincrasia de los profesores está vinculada positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis N.V10: La idiosincrasia de los profesores está vinculada positivamente con las normas percibidas, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V10: La idiosincrasia de los profesores está vinculada positivamente con el comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V11: El contexto físico de aprendizaje está vinculado positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V11: El contexto físico de aprendizaje está vinculado positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis A.V12: El prestigio de la universidad está vinculado positivamente con la actitud hacia el comportamiento, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis N.V12: El prestigio de la universidad está vinculado positivamente con las normas percibidas, antecedente de la intención de emprender.

Hipótesis C.V12: El prestigio de la universidad está vinculado positivamente con el control del comportamiento percibido, antecedente de la intención de emprender. Hipótesis AC.I: La actitud está vinculada positivamente con la intención de emprender de los alumnos del primer año de Arquitectura.

Hipótesis NP.I: Las normas percibidas, están vinculadas positivamente con la intención de emprender de los alumnos del primer año de Arquitectura.

Hipótesis CC.I: El control del comportamiento percibido, está vinculado positivamente con la intención de emprender de los alumnos del primer año de Arquitectura.

Hipótesis NP.A: Las normas percibidas, de los alumnos del primer año de Arquitectura, en relación con la intención de emprender, están vinculadas positivamente con la actitud hacia la misma intención.

Hipótesis NP.CC: Las normas percibidas, de los alumnos del primer año de Arquitectura, en relación con la intención de emprender, están vinculadas positivamente con el control percibido hacia la misma intención.

Estas dos últimas hipótesis que relacionan las normas percibidas con los otros dos antecedentes de la intención: actitud y control percibido, tienen el objetivo de atender la petición de diferentes autores, (Siu y Lo ,2011 y Heuer y Lián, 2013), en relación a un más amplio entendimiento de la variable normas percibidas.

3. Investigación Empírica.

Definición de la población.

Campus finalmente estudiados, porque en ellos se encuentra el 91% de egresados, el 72% del primer año y el 84% del último año, del total de la población en el país : Ciudad de México(1); Estado de México(2); Guadalajara(3); Monterrey(4); Puebla(5); Querétaro(6) y Toluca(7).

El tamaño de la población anteriormente establecida, será:

- Grupo de los primeros 2 semestres: 502 alumnos.
- Grupo de los últimos 2 semestres: 417 alumnos.
- Graduados del período 2008-2012: 1827 egresados.

Fuente: BO/DWH Escolar al 31 de marzo, 2014.

Naturaleza de la muestra y 5.1.3. Tamaño de la muestra.

- Grupo de los primeros 2 semestres: 317 alumnos, 63% de la población.
- Grupo de los últimos 2 semestres: 328 alumnos, 79% de la población.
- Graduados del período 2008-2012: 215 egresados, 12% de la población.

4 Conclusiones

Se han contestado las preguntas de investigación:

¿Qué factores favorecen la intención de emprender en el contexto de la de formación universitaria?

Se determinan inicialmente, 12 factores que han sido sometidos a un análisis factorial para cada antecedente de la intención. Después del proceso anterior han permanecido 8 factores. Tras el contraste de hipótesis, se ha determinado una relación estadísticamente soportada para 2 de ellos; uno para cada grupo de estudio.

¿Cuáles de estos factores ejerce mayor influencia sobre la intención de emprender?

Para el caso que se analiza se han jerarquizado para cada antecedente de la intención. Sin embargo por resultar sólo un factor ambiental estadísticamente soportado, no cabe la jerarquización en ninguno de los grupos. No obstante, de los antecedentes de la intención, se manifiesta dominante la actitud, para ambos casos.

¿Como están vinculados los diferentes factores con la intención de emprender?

Se determina cómo están relacionados factores ambientales con cada uno los antecedentes de la intención

¿Qué explica el contexto de la formación universitaria con respecto a la de intención de emprender?

Considerando las condiciones de “llegada” y la exposición a los factores contextuales universitarios, se establece la intención de emprender, de los estudiantes, en el momento de su último año de carrera universitaria.

Además, considerando las condiciones de “llegada,” la exposición a los factores contextuales universitarios y su práctica como arquitectos, la intención de emprender, de los exalumnos, en ese momento de su carrera profesional.

Acerca del modelo teórico:

- En el grupo profesional, no se observa una relación significativa entre las normas subjetivas y la intención de emprender, coincidiendo con Krueger et al., 2000; Boissin et al., 2007; Liñán y Chen, 2009). Incluso, algunos estudios recientes ya no incluyen la variable normas subjetivas en su modelo conceptual (Elfving et al., 2009; Liñán et al., 2011b) ...
- Al respecto de las relaciones manifestadas entre los antecedentes de la intención y la intención misma Ajzen (1991) y Ajzen y Fishbein (2010), establecen que la importancia relativa de los antecedentes de la intención: la actitud, las normas subjetivas y el control del comportamiento percibido, varían de acuerdo con el comportamiento específico y la situación.
- El análisis estadístico descriptivo señala que, la totalidad de alumnos y exalumnos expuestos al medio de formación profesional, han señalado que los factores contextuales del período

universitario, inicialmente propuestos en esta tesis, les han formado una alta y positiva percepción o creencia acerca de que, dichos factores, los han motivados a emprender, considerando los antecedentes de la intención.

Sobre las variables aceptadas:

- Llama la atención que, en el contraste de hipótesis del grupo estudiantil, la relación significativa única “cursos de administración,” sea un factor altamente “operativo.” En cambio, el también único factor estadísticamente soportado en el grupo profesional, “formación e integración de redes sociales,” es altamente “no operativo.” La etapa de la vida de cada uno de los grupos pudiera tener algo que ver con ello.

Aportaciones:

- Se contribuye a la literatura académica identificando una serie de factores que pudieran impactar los antecedentes de la intención de emprender de los estudiantes universitarios, ya que, desde **el ámbito académico se ha destacado la importancia de profundizar en la investigación sobre los diferentes factores que influyen en la intención emprendedora.** (Thompson, 1986; Espíritu y Sastre, 2007; Rodríguez y Santos, 2008)...
- Consideramos que, dentro de las variables “técnicas de aprendizaje” y “períodos de experiencia profesional,” esta última aceptadas en el modelo estructural de ambos grupos, “ el prestigio de la Universidad” y en general en los diferentes cursos, incluidos obviamente los cursos de administración y negocios, (factor estadísticamente validado en esta tesis), pudieran encontrarse como “variables ocultas,” factores como “la idiosincrasia de los profesores,” lo que sugiere la deseabilidad de realizar una investigación al respecto que contemple esta concepto de “variable oculta;” (Grandio, 2007).
- Se apoya a los responsables de las políticas universitarias, con evidencias y hechos, a entender los determinantes y obstáculos del emprendimiento al definir los diferentes factores que lo motivan y a analizar la efectividad de los mismos. Se aporta evidencia empírica para el entendimiento del emprendimiento y obtener respuesta a preguntas que han permanecido sin respuesta. (OECD, 2009).

5 Referencias Bibliográficas.

- Academia nacional de Ciencias de Estados Unidos, (2000): “Cómo Aprende la Gente: Cerebro, Mente, Experiencia, y Escuela.” Edición Expandida. Publicado por la Editorial de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos.
- Acs Zoltan J. (2011): “The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI): Implications for Public Policy;” 5th GEM Global Research Conference Cartagena Columbia.
- Acs, Z., Bosma, N. y Sternberg, R. (2011): “The Dynamics of Entrepreneurship. Evidence from the Global Entrepreneurship” Entrepreneurship in World Cities. In Minniti, M. (Ed.) (pp. 125-152). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Acs, Z. J., Arenius, P., Hay, M. y Minniti, M. (2005): “Global Entrepreneurship Monitor 2004 executive report.” Retrieved 28 de abril, 2005, from <http://www.geniconsortium.org/>
- Ajzen, I., Driver, B. (1992): “Application of the Theory of Planned Behavior to Leisure Choice” Journal of Leisure Research, 24 (3), 207-224.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1977): “Attitude-Behavior Relations: a Theoretical Analysis and Review of Empirical Research” Psychological Bulletin, vol. 84 (5), 888-918
- Ajzen, I. (1985): “From Intentions to Actions: a Theory of Planned Behavior” en Action Control: from Cognition to Behavior, Kuhl y Beckmann (ed.), New York: Springer.
- Ajzen, I., Madden, T. (1986): “Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions and Perceived Behavioral Control” Journal of Experimental Social Psychology, 22, 453-474.
- Ajzen, I. (1988): “Attitudes, personality and behavior.” Milton Keynes: Open University Press.

- Ajzen, I. (1991): "The Theory of Planned Behavior" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2001): "Nature and Operation of Attitudes" *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Ajzen I., (2002a): "Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, vol.32.
- Ajzen, I.; Fishbein, M. (1980): "Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior" Prentice-Hall (Ed.), Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ajzen, I.; Fishbein, M. (2005): "The Influence of Attitudes on Behavior" en The and Economic Policy Committee on Intellectual Property Rights in the Knowledge-Based Economy, 17 April.
- Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes." *Arch. Psychol.*, No.140.
- Scott, W. A. (2006): "Entrepreneurship, Innovation and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited". *Small Business Economics*, 26 (1): 1-24.
- Scott-Webber Lennie (2004): "Investigación del Comportamiento Ambiental y el Diseño de Espacios de Aprendizaje", Sociedad de Planeación de Colegios y Universidades, Ann Arbor Seelos, C.; Mair, J. (2007): "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View" *The Academy of Management*, 2007, pp.49-63.
- Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deutsch, M. y Cook, S. W. (1980): "Métodos de investigación en las relaciones sociales". (9aEd.). Madrid, España: Rialp.
- Sexton, D. L.; Bowman-Upton, N. (1988): "Sexual stereotyping of female entrepreneurs comparative psychological trait analysis of female and male entrepreneurs". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 654-655. Center for Entrepreneurial Studies. Babson College. Wellesley, Ma.
- Shane, S. (2000): "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities" *Organization Science*, Vol. 11, No. 4 (Jul. - Aug., 2000), pp. 448-469.
- Shane, S., (2003): "A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus". Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S. (2006): "Introduction to the focused issue on entrepreneurship." *Management Science* Vol. 52, No. 2, 2006, pp.155-159.
- Shane, S. y Cable, D. (2002): "Network ties, reputation, and the financing of new ventures" *Management Science*, 48(3): 364-381.
- Shane, S y Venkataraman, S; (2000): "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research" *Academy of management review* 2000, Vol.25, No. 1 pp.217- 226.
- Shapero, A., y Sokol, L. (1982): "Social dimensions of entrepreneurship". En e.a. C.A. Kent (Ed.): *The encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shapero Albert (1984): "The Entrepreneurial Event", en Kent CA (ed), *The environment for the entrepreneurship*, Lexington: Lexington Books, 1984, pp.21-40.
- Shaver, K.G., Gatewood, E.J. y Gartner, W.B. (2001): "Differing expectations: Comparing nascent entrepreneurs to non-entrepreneurs", *Paper Academy of Management*.
- Sheeran, P., & Orbell, S. (1999): "Implementation intentions and repeated behaviour: Augmenting the predictive validity of the theory of planned behaviour." *European Journal of Social Psychology*, 29, 349-369.
- Shepherd, D.A. y Patzelt, H. (2011): "The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking what is to be sustained with what is to be developed." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-156.
- Smith, A. (1776): "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" W.Strahan y T. Londres.
- Solé Parellada, F. (2006): "La creación de empresas universitarias basadas en el conocimiento y su contribución al desarrollo local", en: I Jornada Técnica Fundación C y D: Creación de Empresas, Desarrollo Territorial y el Papel de la Universidad, Barcelona.
- Steven P. Nichols; Neal E. Armstrong (1987): "Engineering Entrepreneurship Students: the case of Delft University of Technology to WCED, *Our Common Future*," 1987 (Oxford: Oxford University Press, Oxford). "Teaching sustainable entrepreneurship to engineering students: The case of Delft University of Technology. The moderating role of higher Vol. 31, No. 2, May 2006, 155-167.
- Veciana, J.M. (1999): "Creación de Empresas como programa de investigación Científica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8, No. 3, pp. 11-36.
- Veciana, J.M. (2005): "La Creación de Empresas: un enfoque gerencial". Colección de estudios económicos, La Caixa, Barcelona.
- Veciana, J. M. (2007): "Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas." *Revista Economía Industrial*, Número 363. En la obra *Creación de Empresas, Aproximación al Estado del Arte*. Ricardo Hernández Mogollón, Coordinador./ Curitiba: Juruá, editora 2008. ISBN: 978-85-362

The ASP framework as a new branding audit lens for Marketing Innovation

Authenticity, Sustainability and Product Functionality build dimensions of successful brands

Ana Margarida Oliveria Brochado, Nina Silvia Wiegers
Department of Marketing, Operations & General Management
ISCTE Business School
Lisbon, Portugal
Ana.brochado@iscte.pt
Nwsa@iscte-iul.pt

Abstract—This paper proposes an analytic lens for Marketing Consulting, which can be used by business service companies to audit their client's brand. The ASP (Authenticity, Sustainability, Product/Service Functionality) framework hereby represents a condensation of contemporary economic discourse areas into a norm-based approach to identify and utilize opportunities in these areas, to eventually implement them into a client's operational activities and organizational structure. The framework represents an attempt to conceptualize the mentioned areas in a preliminary way; however, it shows a possible direction of capturing recent economic, societal and environmental developments within a practically applicable model. It aims to change organizational structures beyond amendments in communicational efforts towards an integrated, holistic interlacement of the framework with a client brand's foundations.

Keywords: Consulting, Marketing, Sustainability, Authenticity, Functionality

INTRODUCTION

The current economic developments render new opportunities for the young European work force: The rise of the Internet as a networking agent for location-independent work processes; the European Union's policy efforts to strengthen Small-to-Medium enterprises in a single market; the rise of the Creative Economy; the strong critique of the current economical, neo-capitalist system; the exhaustion of natural and human resources. On the consumer side, examples are the overflow on branded goods; the increasing lack of meaning other than

status in purchased goods; or the boasting success of Lifestyle brands. These developments set a unique stage for new, flexible brand analysis concepts, which are able to capture and process the ongoing developments.

The idea docks at the intersection of branding and business model innovation by auditing a client's unmet need through a new lens, which is the here proposed ASP framework. The ASP framework bases on the wireframe of Authenticity, Sustainability and Product Functionality. The transfer and interlacement of these contemporary knowledge domains are outlined and discussed first. Then, the framework will be conceptualized and explained upon its functions within a branding audit. Finally, a further outlook on the necessary steps to manifest the framework's functionality will be given

I - GROWTH THROUGH ENVIRONMENTAL / SOCIAL SUSTAINABILITY

"Reworking sustainability into the foundation of historic business has proven to be a tight-rope-walk of a task — the challenge to balance new innovations and consumer demands against an already established and 'successful' business model consisting of thousands of employees and billions of dollars of infrastructure" [1].

The quote above hints to a new era in economic thinking. Within a globalized marketplace that shifted economical powers from West to (South-) East [2], within financial crises and bankruptcies and within an environmentally harmful dependency on natural resources, recent schools of economical thought suggest that the determinant of a high quality of life, **growth**, will (and must) take on a

different form or will be entirely eliminated as relevant measure to reach prosperity [3; 4; 5; 6] This is due to the fact that lately, the idea of growth has been under critique:

- 1) Because of its universality, **financial** growth is equaled to the maximization of an economic actor's marginal utility [4]. This assumption neglects that not every entity gains greatest "happiness" out of gaining more money since other factors (such as social embedding, good networks) may weigh in unmeasured [7].
- 2) The existence of natural and man-made inequalities, e.g. the distribution of natural resources in one country compared to another, biases the equality of opportunities for the greatest maximization of utility [6].
- 3) The assumption of the universal amount of utility received for the same amount of time/resources invested by different market participants is false— In fact, 4000\$ earned do not bring the same utility everywhere on the world. Moreover, utility consists of more factors than GDP calculations [5; 7; 8].
- 4) Economies' high dependency on the availability of natural resources. Natural resources (e.g. wood) represent the material of every processed/produced good. They are "gratis" commodities. For the sake of capital growth (through minimized cost), compensation (for example through new planting projects in return for forest erosion) is limited to near zero, exhausting the natural source. In consequence, capital growth will be eliminated through systemic collapse. The only way to preserve capital growth at the current speed would be to compensate for the commodities taken. Therefore, preserving natural resources and environmental harm reduction is a fully economical need, which is recently only met through higher taxes [6; 9].

The current operating mode produces **negative externalities** of consumption and production such as "effluents, waste, and other forms of ecological disorganization" [4;10], with Schnaiberg's [11] *treadmill of production* exemplifying this problem. Unarguably, the presented economists' thought on growth examines a new, irreversibly changed, highly complex global market/environment ecosystem-

The relation of **growth** to product and service creation derives from the created items' existential reason, namely the maximization of financial profit ⁵³.

It is suggested that when addressing the negative externalities of growth, the concept of **corporate sustainability** must reach beyond business continuity—and not simply be used as a concept that usually prioritizes the fulfillment of stakeholder expectations [12]. Pogutz et al.[13] name sustainability as the highest priority in producing and delivering goods/services but nearly impossible to implement: Arguing in the same way like Donnatelli [1] in this section's entry quote, the authors [ibid.] as well as Yunus [5] hold that only **large** corporations may be able to implement "green" strategies through their wider scope and ability to finance potential growth risks through dedicating their major business focus on standard production. Even though efficient, clean environmental/social management may technically be realizable, "[M]arket growth rates may offset the environmental efficiency gains the firm is obtaining: when sales grow rapidly, improvements in environmental efficiency need to occur at a rate faster than market growth" to avoid competitiveness lags [13]. This applies intensively for emerging markets in developing countries. Other limitations are

- The lack of governmental trustworthiness to implement (and sanction) socially/environmentally sustainable standards (e.g. Germany's abandonment of nuclear power with simultaneous purchase from neighboring countries),
- No threshold measurement of what and who is sustainable [4]
- No relevance to producing entities (mindset; "consumers don't care")
- No infrastructural oversight on "sustainable" ways to act.

Even though it seems that the current environment may not fundamentally turn away from growth, approaches to eliminate the mentioned negative externalities do exist (examples):

- 1) Re-conceptualization of business practices such as decoupling material throughput from growth measurement (e.g. Fullerton, [3]) or the implementation of a business cycle in which each cycle stage creates value instead of contra-balancing profit-corrupting constraints [14]. Hybrid examples of growth maintenance and ethical/socially favorable behavior. On the purely goods-producing side, brand examples

⁵³ Fullerton [3]: „When it comes to sustainability, our leading business schools are primarily engaged in [...] the mantra “Businesses can become more profitable through more intelligent operating practices that reduce costs through better resource efficiencies.” [...] Individual firms are attempting to decouple their growth from material throughput through critical energy and material efficiency gains

(offshoring manufacturing simply shifts the problem elsewhere). Utilizing strategies such as “Factor Five” resource productivity improvements and circular economy business models, the potential exists to profitably achieve up to 80 percent improvements in resource productivity [...].“

such as the Body Shop, Natura or Patagonia adopted “closed-loop factories, re-designed products, adopted innovative eco-friendly materials, and radically changed their business model in order to protect ecosystems and biodiversity” [13]. On the service side, the Grameen Group [5] exemplifies how Micro Financing turns financially and socially beneficial for all stakeholders, and thus designing a shared value system according to Porter & Kramer [14]. An extraordinary example is the California State case [15] that achieved economic gains through the implementation of environmental goals.

- 2) Consumer-centric approaches that trace consumers’ changing expectations towards ethical & green consumption. BBMG [16] and their attempt to characterize the large “Aspirational Consumer” segment shows that despite their love for consumption, consumers expect companies to “act in best interest for society” and produce sustainably.
- 3) Implementation multi-nationally scoped programs such as the UN’s [17] UNEP programme as well as tightening governmental policies (such as Carbon Cap Trade legislations [18]).

These suggestions establish practical insights of implementation policies that increase the permeability of the only “bottom line [...] that ultimately matters in the capitalist system” [5]. Such guidelines are often hard to implement, not least because of poor operationalization (if at all) or because of bureaucratization [13]. It has been shown that adopting a critical view on the current status quo in terms of setting up new projects or business models is indeed viable although it can only exist when not the whole value chain is changed for a sustainability approach.

II - AUTHENTICITY: A CENTRAL CONCEPT SHAPING CONSUMPTION CULTURE

“Jim and I [Gilmore & Pine] realized that whenever experiences come to the fore, issues of authenticity follow closely behind. [...] People no longer accept the fake from the phony, the want the real from the genuine. [...] Whenever you see or read of such ‘three-word offerings’—free-range chicken, dolphin-safe tuna, conflict-free diamonds— you can be sure [it means]

appealing directly to authenticity” [19].

Questioning a good’s/ service’s / experience’s *authenticity* plays a major role in consumer decision making and corporation branding, especially within subcultural and traditional social contexts [20; 21]. Across research domains, the concept comprises a notion that seems almost mystical in the context of the digital copy age: What is authentic, what is real if everything can be duplicated? Something that is “not a copy [or] possessing original or inherent authority” [22]; something sincere, natural, innocent, and original [22]; “a correspondence between what a person says and what he or she truly feels”[23]. Throughout scholar and cultural disciplines, authenticity is characterized in manifold ways and always relates to corresponding research hypotheses, turning it into a seemingly infertile ground to build theory on [24]. The abundance of characterizations may be summarized as a failed attempt to fully utilize the concept— due to an intuitive, culturally inherited observation: The authenticity paradox. Cobb’s [23] work on the paradox of “democratization of culture as enabled by digitization” [ibid.: 3] with a simultaneous, upstream desire for consuming original, *real* products (We want to consume whatever we like to at the lowest price **but** we want our eggs to be ecologically produced by a small, healthy group of hens living on a green farm and not on an industrial hallway). Gilmore & Pine’s [19] idea in short describes that “individuals long for authenticity but struggle with how to gain it. Businesses long to fulfil [sic] that need by selling authenticity, but cannot really provide it” [21]. What strikes is that now, authenticity’s rise as a means to **decide** on *what’s worth to be bought* seems to be deeply rooted in the corruption of a baseline prerequisite for the authentic item, namely its “[unique] presence in time and space” [25]. Now that digitization dissolved this prerequisite (YouTube videos of fashion hauls are considered authentic by its audience; artificial creation is “real” within frame of reference), the concept’s extensive scholar referencing and its manifold expressions in consumption culture⁵⁴ manifest its power to shape contemporary economy. On the consumers’ side, AM Azure Consulting [21] assigns the construct’s popularity to the society’s low trust and cynicism in corporate decisions, an increasing ability for information access. Moreover, a striking reason for authenticity’s

⁵⁴ Cobb[23: 8]: “That much of [authenticity] is an artifice constructed by marketing geniuses or starving artists desperate to make a buck seems to matter less and less. We may not understand all the modes of production and distribution behind our food, our art, or our culture, but we want it to be *real*. How will we know what that is? We will simply have to believe that we will know it when we see it”.

Contemporary examples are e.g. the rise of the lifestyle sports industry, the need for experiential marketing, cultural tourism, the trend of vinyl collection or of local craft beers.

popularity is the individuals' intensified search for identity in a fragmented world, choosing (or rejecting) products upon their authenticity as an act of self-positioning [26; 22]. As a working term, authenticity can handily be described as the **consistency between appearance and reality**: *Keeping it real* in the age of authenticity.

III - LEARNING FROM AUTHENTIC LIFESTYLES: PRODUCT/SERVICE FUNCTIONALITY

"The problematic and complex relationship between lifestyle sports and commercialization, as revealed in various studies, has resulted in a struggle of participants to remain part of an exclusive and authentic subculture on the one hand, and to have access to the big money and to possibilities for professionalization on the other hand" [27: 31].

The concept of lifestyle has been a vital ground of analysis for Marketers [28]. When examining authenticity within consumption culture, the discourse is framed by the remarkably rich information about individuals' (sub-) cultural identification and self-authentication through her/his AIOs, media preferences, life plans and overall leisure time choices— their lifestyle [29]. Brands' efforts to reach these consumers therefore stretch into socio-cultural realms. The concept fits especially for Generation Y consumers, whose sensitivity to authenticity, rightly addressed, may increase a brand's return on investment [30]. More often than not, lifestyle manifests itself in certain products and services purchased [ibid.]. In this line of argument, the uprising societal domain of lifestyle **sports** highlights the controversial connection between authenticity and consumption. Lifestyle sports are often seen as an alternative to mainstream sports like swimming or running [31] and also referred to as "Action Sports" [32]. Technically, every type of sport may parallel with the following definition especially when examining recent phenomena like the Freeletics movement. However, Wheaton [33: 24] characterizes lifestyle sports through 8 factors, of which "promoting a participatory ideology of fun, hedonism [and] living for the moment, [...] predominantly individualistic in form and/or attitude, including commitment in time and money, and a style of [...] social identity, [...] consumed [...] often in non-urban environments like mountains or the sea" [27: 20] are the most compelling ones. Examples for a typical Lifestyle sport are Surfing, Climbing, Mountain Biking, or Skateboarding. The notion relates to various intensities of an entire life built around one sport with individuals'

strong (sub-cultural and contextual ties and identity building to the particular sport [33]. Lifestyle sports industry's brands (e.g. Nike, Adidas, Burton) are on the rise in revenue, popularity and cross-cultural scope on a global level [16; 34]. Simultaneously, they are commoditized through their wide availability [35]. Considering the cited sports' heritage of developing functional gear for the particular sport (e.g. O'Neill's first product was a wetsuit for surfing in cold waters), particularly those core" brands are the ones that appear inseparable from authenticity. This development has many facets, with brand's global growth opportunities (e.g. Quiksilver's successful expansion to Indonesia), media broadcasting technologies/strategies (e.g. Red Bull Media House), or facilitated purchase processes (e.g. through PayPal) being some of them. Salome [27] states that the new affordability of highly functional materials additionally contributes to lifestyle sports' success in both outdoor and indoor settings.

It is suggested to adopt the observed spillover effect of functional, *authentic* gear and its emerging Lifestyle factor. For instance, The North Face's revenue-rising outdoor and athletic lines for mainstream (non-core) segments [36] as well as co-branding strategies from sports-unrelated brands such as Mercedes' surfboard for Garrett McNamara [37] or the Lexus *hoverboard* in a regular skate park [ibid.] show that functional performance turned into a Lifestyle good feature, providing evidence that producing functional goods/services can be a successful branding strategy. Although the definition of functionality may depend on individuals' specific set of need priorities [38], it provides value to any good/service beyond branding. Ulwick [38] states that designing solutions upon their functional value to the customer (Outcome-Driven Innovation®) increases the success rate of those solutions to 81% (as opposed to 17% in "normal" innovation processes). Additionally, the importance to recognize functionality as an important factor is the concepts' linkage to socially and environmentally sustainable economic decisions. As Yunus et al. [5] highlight, building business models that both repay invested capital and maximize social profit (which may translate into near-market financial profit in the long term), the delivery of highly functional value propositions of any service/product must be given.

IV - MARKETING CONSULTING WITH THE ASP FRAMEWORK

In the context of global workforces' increasing flexibility and corresponding expectations towards their workplace

(see section “Contemporary Economy”), the proposal to implement a new type of framework docks at the intersection of both Marketing Consulting and Marketing Innovation with the eventual aim to reduce economically-induced harm to both environmental and social spheres. The paper deducts the framework for Authenticity, Sustainability and Product Functionality (ASP) from the antecedent macro-theoretic, contemporary economic thought and practice to design an environmentally and socially sustainable approach to branding consultancy efforts. Upon designing the framework, its background derives from the idea to use it as a lens in **auditing a branded business’ unmet**



Figure 1. The ASP framework. Own Contribution

need or specific problem. In that sense, it must be understood that the type of consultancy/creative business that makes use of the framework steps into a new realm in which definitive boundaries of strategy/creativity may eventually be dissolved for the sake of an entire business model innovation process that incorporates more than just changing the outer appearance or the Marketing communications of a client. As a hypothesis, it is these actions which affect the client’s brand positioning and communication down the line.

A Authenticity (A) as a framework pillar

The significance of authenticity derives from several factors. For one, the persistent mentioning of its importance in dimensions of individual, cultural, professional and scholar nature with real efforts to conceptualize it for managerial practice leads to the formation of an implicit paradigm to follow in execution of entrepreneurial undertakings. Second, though it has been shown that the notion and importance of authenticity changes in context, the core remains the same: The need for something *trustable* within a marketplace that is otherwise indifferent and rational about what is *real* and what is *fake*. Consisting of more than trust or sincerity,

however, authenticity comprises many of the denoted “must-have” brand features to succeed in contemporary consumption culture. That is, characteristics such as genuineness and goodwill seem to be no longer valid within CSR efforts but turn into an elementary trait of organizational DNA under the roof of authenticity. Upon analysis, authenticity is suggested for a structural incorporation as an analysis dimension. This means to strive for an **ideal** of producing solutions of (in-)tangible nature with a **maximization of their authentic value** in any given business service transaction. Consequently, when authenticity is incorporated as a baseline value, it may improve actual business operations for both client and provider. Authenticity is introduced as a value according to the described definitions and notions– in short, the goal is to reach the maximum of brand authenticity as perceived by both potential clients (organizations) as well as its relevant stakeholders. It is important to note that this implementation remains contextual, i.e. dependent on the situation and opportunities of both client and provider.

B -Product Functionality (P) as a framework pillar

An excursion to the “epitome” of authenticity, that is, lifestyles with a strong heritage in non-consumption related spheres such as action sports provided insight into the paradox of authentic lifestyles becoming commercialized (and copyable) **not in spite but because of** their authenticity, which produces a much-sought aura of anti-hierarchic, anti-commercial way of living. When examining the performance (functionality) dimension of branded items, it strikes that brands with authentic heritage and therefore traditionally higher focus on functional product/service attributes⁵⁵ increasingly address mainstream segments. Those purchase branded items because of their intrinsic authentic value as defined in the beginning. In turn, this “spinning wheel” directly translates into surplus value within the whole supply chain, and turning the brand “sticky” in the consumers’ heads. The proposal for the implementation of an authenticity pillar is equally valid for the product/service performance pillar. This dimension directly relates to the importance of a product’s or service’s functionality as described in the antecedent section. That is, when designing a solution to maintain, build, or remodel a brand, the solution’s design must include a dimension in which the customer derives the highest **utility** from the sought product or service. Utility, in turn, is contextually

⁵⁵ In the service category, Nike’s [38] „Training App“ provides lean fitness training lessons that almost have Personal Training character. Sports celebrity endorsements such as Laura Enever (Surfer) that

wear Nike Fitness clothing while explaining exercises combine both functionality and authenticity embedded in Lifestyle attributes.

different, depending on a product's character and intrinsic function, the consumers' preferences and individual decision making patterns. It needs to be examined and defined separately for each case.

C - Environmental and Social Sustainability (S) as a framework pillar

The review about different critiques of current economic thought and practice showed that within the timely context, environmental and social exploitation of resources are not longer sufficient to warrant systemic health. Moreover, the adoption of counterbalancing policies on a governmental level as well as single businesses which exclusively sell socially and environmentally sustainable goods/services exist for a relatively long time. The truly disruptive observation is the **new** origin of a 'sustainable mindset': Corporations traditionally experienced any "green" or "social" efforts as disruption to sufficiently cater its stakeholders. Now, the review showed that sustainability concerns are slowly implemented practically, e.g. through expansive hybrid models of both profit and social /environmental welfare. Therefore, it is proposed to adopt the findings as a fundamental pillar of analysis. That is, when analyzing and recommending structural growth opportunities, it becomes necessary to strive for the contextually most sustainable practice in a client's organizational structure. Implementing this environmentally & socially beneficial analysis in its own operational activities, a consulting firm may as well experience inherent improvement. Examples for such activities on the business side include Hosting Website / E-Mail service on green-run servers; Traveling through low-impact means (Public transport vs. own car); and Transparent & participatory team collaboration practices. On the client work side, as examples may serve the analysis of clients' product/service upon its sustainability relationship & research for opportunities to improve it within given context and resources; and the translation of products'/services' sustainability traits into communicational tool.

D - Using ASP within brand audits

The proposed ASP framework is designed to function as an observational lens which choses counterbalance this practical approach through a more norm-based approach. Figure 1 highlights the contextual nature of the three pillars– Although each of them represents a condensed reflection of observations, the pillars' practical application needs to be performed within the reasonable limits of an organization's transformation abilities. Moreover, the framework does not finitely serve as the

sole structure to perform a **thorough branding audit**. Rather, it helps to examine a client's unmet need through the framework's constitution as a consumer-centric, relativistic mapping tool for branding and innovation opportunities within the framework's expertise field. The ASP framework assumes that created products/services **gain** relevancy on the consumer side because of their brand authenticity, their performance and their sustainable character. In the proposed business, the framework is used to strategically audit and design a client's brand until the step of the creative brief. It is important to note that the pillars help to contrast two distinct sides:

- Each of the dimension as perceived by a client's particular consumer segments; and
- Each dimension's conceptualization and actual embodiment in the products/services of the client brand.
-

For the provider business, the pillars mean

- 1) to **observe and measure** a client brand's activities in the contextually related field (Authenticity/Sustainability/Product Functionality), its **perceived** status by stakeholders and the brand's **communication in this respect**;
- 2) to **identify** optimum states of favorable behavior in each of the dimensions;
- 3) to **map** and **weigh** the brand's innovation the potential within and outside of for branding purposes
- 4) to **build** a brief in regards to the findings.

Each of the three dimensions are only interrelated through their design as a fundamental value aiming to reduce negative externalities such as the exploitation of natural resources, overproduction, or 'empty promises'. As shown in Figure 1 through the +/- sign, the presence and optimization potential of each pillar in a client's organizational structure and communication largely depends on each case's specific context. Therefore, the diverse opportunities of A, S and P for a client render a unique mixture and positioning.

V - CONCLUSION & OUTLOOK

The here proposed ASP framework imposes the first step on the journey to incorporate contemporary observations on branding innovation. The baseline idea is to provide a tool that helps to understand

- 1) which features can contribute to a successful modern brand;

- 2) how Marketing science and practice can help to limit the previously discussed negative externalities such as environmental damage or social injustice;
- 3) the inseparable merge of marketing (branding) practices and innovation efforts for a brand's success;
- 4) how brands themselves can change intra-organizational processes for a less-impacting, more meaningful delivery of their value proposition and
- 5) that brands can use authentic, sustainable and functional product/service traits as a communicational (branding) tool.

From this point onwards, the framework itself needs to undergo more steps to become modeled and useful. For one, it is essential to map each dimension's variety of definitions and connotations to then operationalize each dimension into quantifiable variables. To transform from a framework into an applicable model, the measures taken should also be tested within a practical setting to determine in which realm it may be the most useful: Within (Marketing) innovation, marketing communications, or entirely different areas. In this respect, the necessity of implementing a thorough audit strategy and embedding the framework into the whole client analysis process needs to be outlined. Furthermore, in the future, the framework's three dimensions will have to be tested upon their relationship to each other, since a certain overlap and interrelation is logically deductible but not quantified. For example: When looking at a ecological retail brand, the dimension of Authenticity may be influenced by the Sustainability dimension since customers would only perceive the brand as authentic as it fulfills sustainability standards. Here, the interrelation must be manifested as a normed tool which allows the comparison across cases of different domains

To conclude, the ASP framework is normative-deductive attempt to answer urgent questions of our coeval consumption environment. In between mass-customization and triple bottom lines, the ASP framework aims to transcend marketing communication's function of corporate whitewashing by encouraging both marketing knowledge providers and seekers to **structurally** change operations, which at best leads to a sincere, authentic communicational interaction with all involved stakeholders.

REFERENCES

- [1] Donnatelli, J. (29. 07 2014). BK Accelerator. Retrieved on 22. 5 2015 von 'Aspirational Consumers': An Actual Demographic Or Buzz Word?:

<https://bkaccelerator.com/aspirational-consumers-actual-demographic-buzz-word/>

- [2] Chin, G. (2015). The State of the Art: Trends in the Study of the BRICS and Multilateral Organizations. *Rising Powers and Multilateral Institutions* , 1-15.
- [3] Fullerton, J. (2015). *Regenerative Capitalism. How Universal Principles an Patterns Will Shape Our New Economy.* . New York : Capital Institute.
- [4] Nijaki, L. (2013). *Goinf Beyond Growth: The Green Economy as a Sustainable Economic Development Strategy.* In W. Clark II, *The Next Economics. Global Cases in Energy, Encironment, and Climate Change.* (S. 251-285). New York: Springer Science+Business.
- [5] Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience.* *Long Range Planning* , 43, 308-325.
- [6] Woodrow, C. (2013). *The Next Economics. Global Cases in Energy, Environment, and Climate Change.* New York: Springer.
- [7] Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined.* New York: Russel Sage Foundation.
- [8] Schor, J. (2010). *Plentitude: The new economics of true wealth .* New York: Penguin.
- [9] Blakley, E., & Leigh, N. (2010). *Planning local economic development: theory and practice.* Los Angeles: Sage.
- [10] Pellow, D. (2002). *Garbage Wars: the struggle for environmental justice in Chicago.* Cambridge: MIT Press.
- [11] Schnaiberg, A., & Gould, K. A. (2000). *Environment and society: The enduring conflict.* Boston: Blackburn Press.
- [12] Asif, M. S. (2011). An integrated management systems apprioch to corporate social responsibility. *European Business Review* , 23 (4), 353-367.
- [13] Pogutz, S., Micale, V., & Winn, M. (2011). *Corporate Environmental Sustainability Beyond Organizational Boundaries: Market Growth, Ecosystems Complexity and Supply Chain Structure as Co-Determinants of Environmental Impact.* *Journal of Environmental Sustainability* , 1 (1), 1-22.
- [14] Porter, M. & Kramer, J. (February 2011). *Harvard Business Review.* Retrieved on 18. June 2015 von *Creating Shared Value:* <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- [15] Grose, T. (2013). *Achieving Economic Gains Through the Setting of Environmental Goals: The Case of California.* In W. Clark, *The Next Economics. Global Cases in Eenergy, Environment, and Climate Change.* (S. 125-142). New York: Springer.
- [16] BBMG. (2014). *The Global Aspirational Index 2014.* New York: BBMG & Globescan.
- [17] UNFCCC. (2015). *UNFCCC.* Retireved on 18. June 2015 von *United Nations Framework Convention on Climate Change:*

- http://unfccc.int/kyoto_protocol/mechanisms/emission_s_trading/items/2731.php
- [18] United Nations Environment Programme. (2015). Retrieved on 18.June 2015 from UNEP: Environment for Development: http://www.unep.org/PDF/ABOUT_UNEP_ENGLISH.pdf
- [19] Gilmore, J., & Pine, J. (2007). Authenticity: what consumers really want. Boston: Harvard Business School Press.
- [20] Molleda, J. (2009). Construct and Dimensions of Authenticity in Strategic Communication Research. 8 (15), 85-97.
- [21] AM Azure Consulting. (2012). Inside-Out. Authenticity, brand reputation, and organisational character. London: AM Azure.
- [22] Napoli, J., Dickinson, S., Beverland, M., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67 (6), 1090-1098.
- [23] Cobb, R. (2014). Paradox of Authenticity In A Globalized World. New York: Palgrave Macmillan.
- [24] Molleda, J.-C., & Roberts, M. (2008). The Value of "Authenticity" in "Glocal" Strategic Communication: The New Juan Valdez Campaign. *International Journal of Strategic Communication*, 154-174.
- [25] Benjamin, W. (1935). *The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction*. New York: Sage.
- [26] Arnould, E., Price, L., & Risto, M. (2006). Making contexts matter: selecting research contexts for theoretical insights. In R. W. Belk, *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing* (S. 106-129). Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- [27] Salome, L. (2012). *Indorising the outdoors: Lifestyle sports revisited*. Dissertation at Utrecht University, Netherlands. Utrecht: Uitgeverij BOXPress.
- [28] Zhu, H., Wang, Q., Yan, L., & Wu, G. (2009). Are consumers what they consume? - Linking lifestyle segmentation to product attributes: an exploratory study of the Chinese mobile phone market. *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT*, 25 (3-4), 295-314.
- [29] Woermann, N. (2012). On the Slope Is on the Screen : Prosumption, Social Media Practices, and Scopic Systems in the Freeskiing Subculture . *American Behavioral Scientist* (56), 618.
- [30] Bennett, G. &. (2004). Marketing to Lifestyles: Action Sports and Generation Y. *Sport Marketing Quarterly* (13), 239-243.
- [31] Rinehart, R. E., & Sydnor, S. (2003). *To The Extreme. Alternative Sports, Inside and Out.* . Albany: Albany Press.
- [32] Sassatelli, R. (2007). *Consumer Culture. History, Theory and Politics*. London: Sage.
- [33] Wheaton, B. (2004). Introduction: Mapping the lifestyle sport-scape. In B. Wheaton, *Understanding Lifestyle Sports. Consumption, Identity and Difference*. (S. 1-28.). London: Routledge.
- [34] Kellett, P., & Russell, R. (2009). A Comparison between Mainstream and Action Sport Industries in Australia: A Case Study of the Skateboarding Cluster . *Sport Management Review*, 12 (2), 66-78.
- [35] Harvey, J., & St-Germain, M. (1998). Commodification, Globalization and the Canadian Sports Industry. *Avanti*, 4 (1), 90-112.
- [36] aye, L. (29. July 2014). Triple Pundit. Retrieved on 20. August 2015 from The North Face Sustainability Report: Environment and Efficiency: <http://www.triplepundit.com/2014/07/the-north-face-sustainability/#>
- [37] Higson, T. (n/a. March 2014). Surf Europe Magazine . Retrieved on 18. June 2015 from Garrett McNamara Teams Up With Unlikely Surfboard Shaper Mercedes Benz: <http://surfeuropemag.com/videos/hawaiian-big-wave-thrill-seeker-garrett-mcnamara-teams-up-with-unlikely-surfboard-shaper-mercedes-benz.html#v67G0dkUcJ3GsxCO.97>
- [38] Ulwick, A. (2005). *What Customers Want. Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. E-book: McGraw-Hill.
- [39] Nike Inc. (19. March 2015). Nike, INC. Reports Fiscal 2015 Third Quarter Results. Retrieved on 18. June 2015 from [News.Nike.com: http://news.nike.com/news/nike-inc-reports-fiscal-2015-third-quarter](http://news.nike.com/news/nike-inc-reports-fiscal-2015-third-quarter)

i "Working guideline for Work Package 1: Products Transfer & Adaptation," The working guideline is developed by KCH, The Netherlands, December 2013

ii <https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>

iii "Working guideline for Work Package 2: Working guidelines for WP 2: Inventory & Analysis," The working guideline is developed by CPV, Italy, December 2013

iv <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/learning-outcomes-and-qualifications>

v <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/1467-8527.00106>

vi "Working guideline for Work Package 3: Profile of the Entrepreneurial Coach," The working guideline is developed by CECOA, Portugal, July 2015.



This paper reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.